

**PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS
INTRODUCTION TO BUSINESS MANAGEMENT**



giving and caring the world

**POLITEKNIK TELKOM
TELKOM POLYTECHNIC
BANDUNG
2009**

Dilarang menerbitkan kembali, menyebarkan, atau menyimpan baik sebagian maupun seluruh isi buku dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari Politeknik Telkom

Hak cipta dilindungi undang-undang @ Politeknik Telkom 2009

No part of this document may be copied, reproduced, printed, distributed, modified, removed and amended in any form by any means without prior written authorization of Telkom Polytechnic.

Copyright @ 2009 Telkom Polytechnic. All rights reserved

Penulis / Author :

SAMPURNO WIBOWO, S.E., M.Si

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Segala puji bagi Allah SWT karena dengan karunia-Nya *courseware* ini dapat diselesaikan.

Atas nama Politeknik Telkom, kami sangat menghargai dan ingin menyampaikan terima kasih kepada penulis, penerjemah dan penyunting yang telah memberikan tenaga, pikiran, dan waktu sehingga *courseware* ini dapat tersusun.

Tak ada gading yang tak retak, di dunia ini tidak ada yang sempurna, oleh karena itu kami harapkan para pengguna buku ini dapat memberikan masukan perbaikan demi pengembangan selanjutnya.

Semoga *courseware* ini dapat memberikan manfaat dan membantu seluruh Sivitas Akademika Politeknik Telkom dalam memahami dan mengikuti materi perkuliahan di Politeknik Telkom.

Amin.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Bandung , Juli 2009

Christanto Triwibisono

Wakil Direktur I

Bidang Akademik & Pengembangan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Mengapa Mempelajari Manajemen	2
1.2 Apakah Manajemen Itu?.....	4
1.3 Model Manajemen	7
2 ORGANISASI BISNIS	9
2.1 Pengertian Bisnis dan Perusahaan	10
2.2 Kategori Bentuk Bisnis	11
2.3 Siapa Pelaksana Organisasi Bisnis	12
2.4 Organisasi Bisnis dan Lingkungannya	13
2.5 Keunggulan Kompetitif.....	16
3 MANAJEMEN DAN ORGANISASI	19
3.1 Pengertian Organisasi.....	20
3.2 Siapakah Manajer Itu?	21
3.3 Apa yang Dikerjakan Para Manajer?	23
3.4 Bagaimana Manajer Menggunakan Waktunya?	33
4 FUNGSI PERENCANAAN.....	36
4.1 Karakteristik Perencanaan	37
4.1.1 Definisi Perencanaan	38
4.1.2 Bentuk Perencanaan	38
4.1.3 Manfaat Adanya Perencanaan.....	40
4.2 Orientasi Perencanaan	40
4.3 Proses Perencanaan.....	42
4.3.1 Tahapan Perencanaan.....	42
4.3.2 Perencana Organisasi	44
4.3.3 Evaluasi Dalam Perencanaan	44
4.4 Maksimalisasi Efektivitas Proses Perencanaan.....	44
4.5 Perspektif Dalam Perencanaan.....	45

5	FUNGSI PENGORGANISASIAN.....	48
5.1	Definisi Pengorganisasian	49
5.2	Peranan Pengorganisasian.....	49
5.2.1	Prinsip-prinsip Pengorganisasian	50
5.2.2	Fungsi Pengorganisasian.....	51
5.3	Proses Pengorganisasian.....	52
5.4	Struktur Organisasi	53
5.4.1	Departementasi Fungsional	53
5.4.2	Departementasi Produk	54
5.4.3	Departementasi Lokasi.....	54
5.4.4	Departementasi Pelanggan	55
5.5	Asas-asas Organisasi.....	57
5.5.1	Pembagian Kerja.....	57
5.5.2	Rentang Kendali.....	57
5.5.3	Koordinasi	58
5.5.4	Pelimpahan Wewenang	60
5.5.5	Fleksibilitas.....	60
6	FUNGSI PENGARAHAN	61
6.1	Definisi Pengarahan	62
6.2	Kepemimpinan (Leadership)	63
6.2.1	Perbedaan Pemimpin dan Manajer	64
6.2.2	Gaya Kepemimpinan	65
6.2.3	Memotivasi	67
6.2.4	Dinamika Kelompok.....	68
6.2.5	Komunikasi	69
7	FUNGSI PENGENDALIAN.....	72
7.1	Definisi Pengendalian.....	73
7.2	Jenis Pengendalian.....	73
7.3	Proses Pengendalian	74
7.4	Sistem Pengendalian Organisasi	77
7.5	Sistem Pengendalian yang Efektif.....	77

8	DASAR-DASAR AKUNTANSI	79
8.1	Sejarah Akuntansi	80
8.2	Pola Perkembangan Akuntansi Di Dunia	81
8.3	Perkembangan Standar Akuntansi.....	81
8.4	Definisi Akuntansi.....	82
8.5	Fungsi Akuntansi.....	82
8.6	Laporan Dasar Akuntansi.....	83
8.7	Siklus Akuntansi.....	83
8.8	Persamaan Akuntansi	84
8.9	Catatan Rekening	85
8.10	Gambaran Diagramatik Peristiwa Akuntansi	87
8.11	Transaksi dan Persamaan Akuntansi	88
8.11.1	Pencatatan Transaksi Ke Dalam Laporan Arus Kas (Cash Flow)	90
8.11.2	Pencatatan Transaksi Ke Dalam Neraca.....	91
8.11.3	Laporan Rugi Laba.....	91
8.11.4	Capital Statement.....	92
9	MANAJEMEN KEUANGAN.....	93
9.1	Definisi Manajemen Keuangan.....	94
9.2	Fungsi Manajemen Keuangan.....	94
9.3	Tujuan Perusahaan dan Peranan Manajemen Keuangan	95
9.4	Manfaat Nilai Waktu Uang.....	96
9.4.1	Future Value	96
9.4.2	Present Value	97
9.4.3	Anuiti	98
9.5	Analisis Laporan Keuangan.....	99
10	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	103
10.1	Pendahuluan.....	104
10.2	Analisis & Evaluasi Jabatan	108
10.3	Job Design (Perancangan Jabatan)	110
10.4	Perencanaan SDM	112
10.5	Rekrutmen.....	114
10.6	Seleksi.....	115

10.7 Penempatan & Orientasi	116
10.8 Kinerja & Penilaian Prestasi.....	118
10.9 Pelatihan & Pengembangan SDM.....	121
10.10 Perencanaan & Pengembangan Karir	124
10.11 Sistem Kompensasi.....	130
10.12 Audit SDM.....	133
11 MANAJEMEN OPERASI.....	136
11.1 Pengantar.....	137
11.1.1 Pengertian.....	138
11.1.2 Penerapan Fungsi Manajemen	139
11.1.3 Proses transformasi.....	139
11.2 Teori Pengambilan Keputusan.....	140
11.2.1 Proses Pengambilan Keputusan.....	140
11.2.2 Model untuk Pengambilan Keputusan	140
12 MANAJEMEN PEMASARAN	156
12.1 Pengertian Pemasaran	157
12.2 Pengertian Manajemen Pemasaran.....	158
12.3 Konsep-Konsep Pemasaran.....	159
12.4 Elemen Inti Pemasaran	162
12.4.1 Pasar	162
12.4.2 Perilaku Pasar	162
12.4.3 Mengembangkan Strategi Pemasaran	163
13 MANAJEMEN PROYEK.....	176
13.1 Pengertian Manajemen Proyek.....	177
13.2 Siklus Hidup Proyek	178
13.2.1 Tahap Perencanaan Proyek.....	178
13.2.2 Tahap Evaluasi Rencana Proyek.....	181
13.2.3 Tahap Pelaksanaan Proyek	183
13.2.4 Tahap Pengawasan Proyek.....	183
13.3 Penjadwalan dan Jaringan Kerja.....	183
13.3.1 Peta Gantt	184

14	SISTEM INFORMASI MANAJEMEN.....	190
14.1	Konsep Dasar Sistem	191
14.2	Konsep Dasar Informasi.....	192
14.2.1	Data Versus Informasi.....	192
14.2.2	Definisi Informasi.....	193
14.3	Konsep Dasar Sistem Informasi	195
14.4	Konsep Dasar Sistem Informasi Manajemen.....	196
14.4.1	Mengapa Menggunakan Sistem Informasi Manajemen?	198
14.4.2	Tujuan Penggunaan Sistem Informasi Manajemen 198	
14.4.3	Manfaat Pengembangan Sistem Informasi Manajemen	199
14.5	Kegunaan Sistem Informasi Manajemen.....	199
14.6	Suatu contoh Sistem Informasi Manajemen	203
	DAFTAR PUSTAKA.....	

I PENDAHULUAN



Overview

Manajemen berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Definisi manajemen didefinisikan secara beragam berdasarkan pakar manajemen. Teori manajemen banyak ragamnya, demikian pula fungsi-fungsinya, dari yang sangat sederhana sampai yang kompleks maka dari itu dibuat model manajemen dalam suatu organisasi.



Tujuan

1. Memahami pengertian manajemen
2. Memahami peranan manajemen dalam kehidupan nyata
3. Mempelajari model-model manajemen yang umum digunakan dalam organisasi

1.1 Mengapa Mempelajari Manajemen

Pertanyaan mendasar yang mungkin timbul dalam benak Anda saat pertama kali Anda mempelajari manajemen adalah mengapa saya harus mempelajari manajemen? Untuk apa? Jawabannya adalah suatu saat Anda akan berada dalam ruang lingkup suatu organisasi dan Anda memiliki kepentingan untuk terlibat ataupun memperbaiki cara-cara pengelolaan organisasi tempat anda bekerja atau bekerjasama. Cara-cara pengelolaan organisasilah yang anda peroleh dari manajemen dengan berbagai macam ruang lingkungnya.

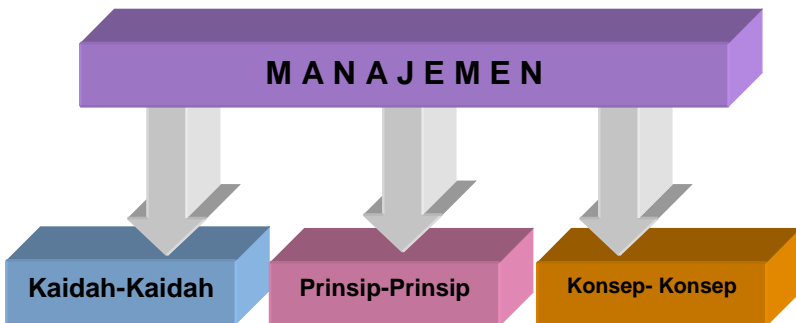
Setiap orang dalam kehidupannya akan selalu berinteraksi dengan organisasi. Misalnya, Anda mengunjungi sebuah *hypermarket* dan tak ada seorang pun pramuniaga yang melayani Anda, apakah Anda merasa kesal? Tentu saja, hal itu merupakan masalah bagi Anda sebagai konsumen yang berhak dilayani dengan baik. Keadaan seperti itu dapat dikatakan bahwa *hypermarket* tersebut memiliki manajemen yang buruk. Sebuah organisasi yang dikelola dengan baik akan menghasilkan pertumbuhan yang meningkat. Sebaliknya, organisasi yang manajemennya buruk akan mengalami kemerosotan sehingga kelangsungan hidup organisasinya akan terancam. Anda bisa melihat perusahaan yang manajemennya tidak efektif tidak akan bertahan untuk unjuk gigi di pasar industri yang perkembangannya sangat pesat seperti sekarang ini.

Khususnya mahasiswa seperti Anda, setelah lulus dari perguruan tinggi dan akan memulai karir Anda, entah Anda yang mengelola (sebagai *entrepreneur*) ataupun yang dikelola (sebagai *employee*) sedikit banyak harus mengetahui proses-proses manajemen yang digunakan dalam organisasi. Pertanyaan yang sering dilontarkan mahasiswa berkaitan dengan manajemen adalah “Manakah peluang-peluang bagi sebuah karier dalam manajemen?”. Mungkin saja pertanyaan ini didasari oleh kenyataan dimana perusahaan banyak yang menciut, sehingga untuk membangun karier manajemen bukanlah pilihan yang tepat.

Jadi inilah Anda, seorang mahasiswa yang sedang menempuh kuliah manajemen dan barangkali Anda sekarang ini bertanya pada diri Anda sendiri, “Apa gunanya?” Mengapa saya harus belajar manajemen sementara jabatan manajemen hanya akan dipegang oleh orang-orang sosial dan bisnis, bukan seorang *engineer*? Sebuah jawaban yang tepat jika dikatakan saat ini adalah era

evolusi manajemen dimana tingkat permintaan yang makin kuat akan manajer di bidang yang berkembang seperti perkembangan media baru, teknologi informasi, intranet organisasi, pengembangan *content* Internet-World Wide Web, telekomunikasi, pelatihan karyawan, dan lembaga nirlaba.

Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen memiliki kerangka ilmu yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, konsep, prinsip yang dapat digunakan secara *universal* bagi semua situasi manajerial (lihat Gambar 1.1). Ilmu manajemen dapat diterapkan bagi semua bentuk organisasi, seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, politik, keagamaan, dan lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, seseorang mempelajari manajemen diharapkan memiliki pengetahuan dasar manajemen dan dapat menerapkannya pada situasi yang ada, dan mampu fleksibel terhadap perubahan lingkungan di sekitarnya.



Gambar 1.1 Manajemen sebagai ilmu pengetahuan

Dengan demikian, sangat naif jika dikatakan bahwa seorang mempelajari ilmu manajemen hanya karena ingin memiliki jenjang karier dalam manajemen perusahaannya atau sebuah kuliah manajemen tidak perlu untuk diberi atensi karena hanya sebagai sebuah syarat untuk meraih gelar yang Anda inginkan. Yang perlu Anda garis bawahi sebelum mempelajari manajemen adalah Anda harus memiliki hasrat suatu saat akan menjadi seorang manajer atau seseorang yang memikul tanggung jawab dalam organisasi Anda, dan hal-hal yang berharga dalam memahami dan menyelesaikan persoalan manajerial yang Anda temui adalah dengan mempelajari manajemen.

1.2 Apakah Manajemen Itu?

Istilah manajemen mengacu pada kata "to manage" yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola. Seperti yang terjadi pada banyak bidang studi lainnya yang menyangkut *human*, maka manajemen tergolong yang sulit didefinisikan. Beberapa referensi yang penulis peroleh untuk memaparkan definisi manajemen dari para pakar manajemen adalah sebagai berikut:

1. **Mary Parker Follett**

Management is the art of getting things done through people. Manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan.

2. **James A.F. Stoner**

Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the effort of organization member and using all other organizational resources to achieve stated organizational goals. Manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.¹

3. **Luther Gulick**

Manajemen menjadi suatu bidang pengetahuan (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

4. **Robert L.Kats**

Manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian atau kemampuan hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal.

Kemampuan konsep adalah kemampuan untuk berpikir dan menggagas situasi-situasi abstrak, untuk melihat organisasi sebagai suatu kesamaan dan hubungan di antara sub-sub unit, dan untuk menggambarkan bagaimana organisasi dapat masuk dalam suatu lingkungan. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen puncak.

Kemampuan sosial (manusiawi) adalah kemampuan untuk bekerja dengan baik bersama orang lain, baik secara individual maupun dalam suatu kelompok. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen menengah.

¹ James A.F. Stoner, *Management*, Prentice / Hall International, Inc., Englewood Cliffs, New York, 1982, halaman 8.

Kemampuan teknikal mencakup pengetahuan dan keahlian dalam bidang khusus tertentu, misalnya rekayasa, keuangan, produksi, dan komputer. Kemampuan ini dimiliki oleh manajemen tingkat rendah.

Dari keempat definisi di atas dapat dilihat bahwa tidak ada definisi yang konsisten bagi semua orang. Follet menyebutkan manajemen sebagai **seni (kiat)**, Stoner mengatakan manajemen sebagai sebuah **proses**, Gulick memandang manajemen sebagai **ilmu**, sedangkan manajemen menurut Kats sebagai **sebuah profesi**.

Mengartikan manajemen sebagai sebuah seni mengindikasikan bahwa dibutuhkan suatu keterampilan khusus untuk melakukannya, sehingga keterampilan perlu dikembangkan melalui pelatihan manajemen, seperti halnya seniman. Hal yang serupa juga dikatakan oleh Henry M. Botinger, manajemen sebagai suatu seni membutuhkan tiga unsur, yaitu: pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Meskipun banyak aspek manajemen telah menjadi ilmiah, akan tetapi masih banyak unsur-unsur manajemen yang tetap merupakan kiat tersendiri bagi seorang manajer, misalnya menyangkut perilaku hubungan antarmanusia atau kemampuan interpersonal.

Manajemen sebagai suatu proses adalah cara sistematis melakukan pekerjaan bagi seorang manajer dengan tidak memperdulikan kecakapan tertentu yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Sedangkan manajemen dapat juga diartikan sebagai ilmu, karena teori-teori yang terdapat di dalamnya mampu menuntun manajer dengan memberikan kejelasan akan apa yang harus mereka lakukan pada situasi tertentu dan mampu memprediksi akibat-akibat dari keputusan yang diambilnya. Sedangkan manajemen dipandang sebagai profesi karena seorang manajer profesional harus memiliki kompetensi sebagai dasar keahlian khusus, diakui dan dihargai oleh masyarakat dan pemerintah, memiliki kode etik, serta berkomitmen dan berdedikasi dalam menekuni pekerjaannya.

Sekian banyaknya definisi manajemen, namun ada satu yang kiranya dapat dijadikan pegangan dalam memahami ilmu manajemen, yaitu:

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian/pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan secara efisien dan efektif

Berikut ini akan dijelaskan beberapa bagian spesifik dari definisi manajemen di atas:

- a. **Perencanaan**, adalah proses pemikiran kegiatan-kegiatan sebelum dilaksanakan dengan melibatkan beberapa metoda, logika, bukan hanya sekedar dugaan atau firasat melainkan pengambilan keputusan secara ilmiah. Hal ini dilakukan untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menetapkan strategi, kebijakan, dan program.
- b. **Pengorganisasian**, adalah proses mengkoordinasikan sumber-sumber daya (*resources*) meliputi manusia, peralatan, bahan, uang, dan waktu. Proses ini merupakan aktivitas yang paling menentukan dalam keefektifan pencapaian tujuan organisasi. Pada tahap ini dilakukan penentuan fungsi, hubungan, dan struktur. Fungsi berupa tugas-tugas yang dibagi dalam bentuk garis, staf, dan fungsional. Hubungan meliputi tanggung jawab dan wewenang. Sedangkan struktur terbagi menjadi bentuk vertikal atau horizontal.
- c. **Pengarahan**, merupakan proses memberikan arahan, prosedur kerja bagi karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan cara yang paling baik, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi terlaksananya aktivitas yang telah ditetapkan.
- d. **Pengawasan**, diartikan sebagai proses pembenaran apabila aktivitas melenceng dari tujuan organisasi. Sehingga proses ini diharapkan mampu menjamin keberlangsungan organisasi mencapai tujuannya dan keefektifan manajemen dapat terukur.
- e. **Efisiensi**, merupakan bagian penting dalam manajemen, sebab menyangkut masukan dan keluaran. Apabila keluaran yang dapat Anda hasilkan menunjukkan harga yang lebih besar dari masukan, maka Anda telah meningkatkan efisiensi. Sumber masukan diantaranya adalah manusia, uang, dan peralatan. Oleh karena itu, manajemen menaruh perhatian untuk meminimal biaya sumber daya (masukan) tersebut untuk menghasilkan keluaran yang optimal. Sehingga, dari sudut pandang ini, efisiensi sering dikatakan sebagai “**melakukan segala sesuatunya secara tepat**” (**do the things right**), artinya tidak memboroskan sumber-sumber.
- f. **Efektivitas**, adalah pasangan sejati dari efisiensi. Karena tidak cukup hanya efisien tetapi harus efektif, artinya penyelesaian kegiatan diharapkan mampu mencapai tujuan organisasi. Manakala manajer mencapai sasaran organisasi mereka, kita mengatakan bahwa mereka berhasil guna (efektif). Sehingga efektivitas dilukiskan sebagai “**melakukan hal-hal yang tepat**” (**do the right things**).

Timbul pertanyaan, “Mungkinkah organisasi itu efisien namun tidak efektif?”. Jawabnya adalah “Ya”, dengan melakukan hal-hal yang keliru secara baik. Misalnya, sebuah universitas telah menjadi sangat efisien dalam memproses mahasiswanya dimana menggunakan pembelajaran yang dibantu komputer dan bahan kuliah berdasarkan internet, kelas-kelas yang besar, mengandalkan dosen yang *expert*, dan menyediakan sarana laboratorium yang kondusif. Namun yang menyebabkan tidak efektif adalah apakah mereka telah dididik dengan sebagaimana mestinya.

Tentu saja kesimpulannya adalah sebuah organisasi yang sukses apabila efisiensi yang tinggi terjadi bersama-sama dengan efektivitas yang tinggi. Dan manajemen yang buruk seringkali sekaligus diakibatkan oleh ketidakefisienan tetapi mencapai keefektifan atau efektivitas yang dicapai melalui ketidakefisienan. Dapat dikatakan bahwa manajemen dibutuhkan untuk menjamin ketersediaan sumber daya perusahaan secara efisien, menciptakan sistem dan organisasi serta iklim kerja yang kondusif bagi tumbuh kembangnya potensi perusahaan.

1.3 Model Manajemen

Dari definisi manajemen di atas dilihat bahwa teori manajemen banyak ragamnya, demikian pula fungsi-fungsinya, dari yang sangat sederhana sampai yang kompleks. Beberapa contoh model manajemen yang digunakan dalam suatu organisasi beserta penjabaran fungsinya adalah sebagai berikut:

1. Model **P-I-E** (*Planning, Implementation & Evaluation*). Model termasuk yang paling sederhana, karena hanya meliputi 3 fungsi saja yaitu fungsi perencanaan, implementasi dan evaluasi sumber daya agar mencapai tujuan yang ditetapkan.
2. Model **P-O-A-C** (*Planning, Organizing, Actuating & Controlling*). Namun, pengertian tersebut mengalami transformasi sekitar tahun 1914, dimana seorang ahli bernama *Henri Fayol* yang berkebangsaan Perancis mengatakan bahwa manajemen melaksanakan lima fungsi utama, yaitu merencanakan (*plan*) aktivitas yang akan dilakukan, kemudian mengorganisasikan (*organize*) untuk mencapai rencana tersebut. Selanjutnya mengarahkan (*direct*) sumber daya yang dimiliki untuk melaksanakan rencana dan memimpin sumber dayanya (*leading*). Akhirnya mengendalikan (*control*) sumber daya agar tetap beroperasi secara optimal.

3. Model **PI-P2-P3**, dimana P1 adalah Perencanaan, P2 adalah Penggerakan dan Pelaksanaan, dan P3 terdiri dari Pengawasan, Pengendalian, dan Penilaian.
4. Model **A-R-R-I-F** (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi dan Forum komunikasi). Model ini digunakan oleh organisasi yang bergerak di bidang partisipasi masyarakat.
5. Model **A-R-R-I-M-E** (Analisis, Rumusan, Rencana, Implementasi, Monitoring dan Evaluasi). Model ini tidak jauh berbeda dengan model A-R-R-I-F, perbedaannya terletak pada fungsi Monitoring dan Evaluasi yang diletakkan terpisah.

2 ORGANISASI BISNIS



Overview

Bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang di dalam bidang perindustrian. Organisasi bisnis terdiri dari pasar, perusahaan, pihak eksternal, dan konsep perubahan. Manajemen perusahaan harus mampu menggunakan sumber daya konseptual maupun sumber daya fisik Untuk mencapai keunggulan kompetitis.



Tujuan

1. Memahami pengertian bisnis, pengertian perusahaan dan komponen-komponen yang terlibat
2. Memahami dan mampu mengidentifikasi dua kategori bisnis
3. Memahami bentuk- bentuk badan usaha yang menjadi pelaksana organisasi bisnis
4. Memahami sistem dan sumber daya organisasi bisnis serta 8 elemen lingkungan yang mempengaruhinya
5. Memahami rantai nilai Porter dan sistem nilai

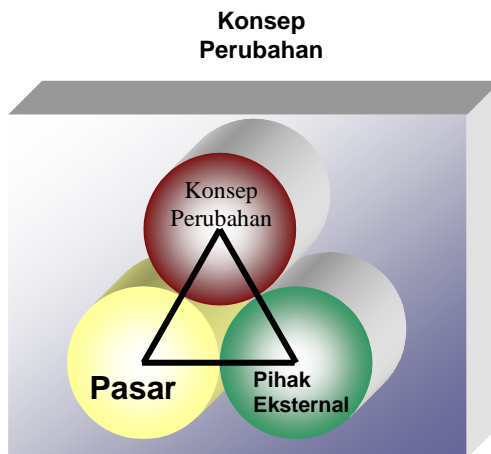
2.1 Pengertian Bisnis dan Perusahaan

Menurut pendapat Raymond E. Glos dalam bukunya “*Business : Its Nature and Environment: An Introduction*” diberikan definisi mengenai bisnis dan perusahaan.

Bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perindustrian dimana sebuah perusahaan atau organisasi melakukan perbaikan-perbaikan standar serta kualitas produk mereka.

Sedangkan **Perusahaan** adalah sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan/atau jasa yang diperuntukkan bagi pemuasan kebutuhan para pelanggan serta diharapkan mampu memberikan keuntungan bagi para pemiliknya.

Motivasi utama dalam sebuah organisasi bisnis adalah “laba”. Laba didefinisikan sebagai perbedaan antara jumlah penghasilan dan biaya (*cost*) yang dikeluarkan. Untuk lebih memahami mengenai organisasi bisnis, maka akan diberikan penjelasan mengenai komponen-komponen apa saja yang terlibat dalam suatu organisasi bisnis.



Gambar 2.1 Konsep Komponen Bisnis

- a. **Pasar**, merupakan konsumen atau pemakai yang menggunakan produk atau jasa dari perusahaan dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Adapun bentuk pasar adalah pasar monopoli, oligopoli, pasar persaingan sempurna, dan lain sebagainya.
- b. **Perusahaan**, menyangkut elemen-elemen internal perusahaan diantaranya fungsional perusahaan dan tingkatan manajemennya. Dari sisi fungsional misalnya, fungsional SDM, pemasaran, keuangan, produksi, operasi, dan lain sebagainya. Sedangkan dari sisi tingkatan manajemen terdiri dari manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah.
- c. **Pihak Eksternal**, merupakan kondisi-kondisi yang berada di luar organisasi atau perusahaan yang bersifat tidak dapat dikendalikan. Kondisi ini misalnya situasi politik, ekonomi, sosial, teknik, legal, dan lingkungan. Pihak eksternal lain yang cukup memberi pengaruh adalah pesaing, dimana produk atau jasa perusahaan terlibat dalam suatu persaingan untuk mendapatkan pasar. Selain itu juga perusahaan harus melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk mengembangkan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan.
- d. **Konsep Perubahan**, adalah konsep yang selalu ada di dunia ini, karena selalu ada perubahan yang terjadi selagi dunia terus berjalan. Perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi harus dapat diantisipasi dengan baik, sehingga kelemahan dan ancaman terhadap organisasi dapat tertutup dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki.

2.2 Kategori Bentuk Bisnis

Terdapat dua bentuk bisnis di dalam industri, yaitu organisasi bisnis yang bergerak di bidang manufaktur dan dibidang jasa. Apabila sebuah organisasi berkecimpung dalam memproduksi barang yang tampak secara fisik maka perusahaan tersebut termasuk dalam industri manufaktur.

Sedangkan perusahaan yang terlibat dalam produksi yang bukanlah konstruksi fisik (*intangible*), maka perusahaan tersebut tergolong dalam industri jasa. Ada empat bentuk kategori jasa, yaitu (1) tidak terlihat (*intangible*), dimana hasil produksi tidak dapat dilihat, disentuh, dirasakan, dan disimpan. (2) Keberagaman, dimana output dari jasa bebrbeda-beda tergantung dari pemakainya. (3) Simultanitas Produksi dan Konsumsi, biasanya dalam manufaktur, produk dibuat lalu dijual, sedangkan untuk industri jasa, jasanya terlebih dahulu dijual kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara simultan. (4) Kerentanan, dimana jasa tidak dapat disimpan, dijual kembali atau dikembalikan.

2.3 Siapa Pelaksana Organisasi Bisnis

Untuk mengetahui siapa pelaksana dalam suatu organisasi bisnis, maka pembahasannya mengacu pada bentuk badan usahanya. Hal ini sangat penting mengingat sebuah organisasi bisnis berjalan di dalam koridor peraturan-peraturan yang berlaku.

Bentuk Badan usaha

Beberapa bentuk perusahaan atau organisasi bisnis di Indonesia, ditinjau dari segi hukum terdiri dari tujuh (7) bentuk, yaitu:

1. Perusahaan Perseorangan

Jenis perusahaan ini merupakan perusahaan yang diawasi dan dikelola oleh seseorang. Di satu pihak pengelola memperoleh semua keuntungan perusahaan, di lain pihak juga bertanggung jawab atas semua resiko yang timbul dalam kegiatan perusahaan.

2. Firma

Merupakan suatu bentuk perkumpulan usaha yang didirikan oleh beberapa orang dengan menggunakan nama bersama. Di dalam firma, semua anggota mempunyai tanggung jawab sepenuhnya baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap perusahaan ke pihak lain. Bila terjadi kerugian, maka kerugian ditanggung bersama, bila perlu dengan seluruh kekayaan pribadi. Jika salah satu anggota keluar dari firma, maka secara otomatis firma tersebut bubar.

3. Perseroan Komanditer (CV)

Perusahaan ini merupakan suatu persekutuan atau organisasi yang didirikan oleh beberapa orang yang masing-masing menyerahkan sejumlah uang dengan jumlah yang tidak perlu sama. Sekutu dalam CV ini ada dua macam, yaitu sekutu Komplementer dimana orang-orang yang bersedia untuk mengatur perusahaan sekutu Komanditer merupakan orang-orang yang mempercayakan uangnya dan bertanggung jawab secara terbatas kepada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan.

4. Perseroan Terbatas (PT)

Badan jenis adalah suatu badan yang mempunyai kekayaan, hak, dan kewajiban yang terorisah dari yang mendirikan dan memiliki. Tanda keikutsertaan seseorang yang memiliki perusahaan adalah dengan memiliki saham perusahaan, makin banyak saham yang dimiliki maka makin besar pula andil dalam kedudukannya di perusahaan. Jika terjadi utang, maka harta milik pribadi tidak dapat dipertanggungjawabkan atas utang perusahaan tersebut, tetapi terbatas pada sahamnya saja.

5. Perusahaan Negara (PN)

Perusahaan Negara adalah jenis organisasi yang bergerak dalam bidang usaha yang modalnya secara keseluruhan dimiliki oleh negara, kecuali jika ada hal-hal khusus berdasarkan undang-undang. Tujuan dari pendirian perusahaan negara adalah untuk membangun ekonomi nasional menuju masyarakat yang adil dan makmur.

6. Perusahaan Pemerintah yang lain

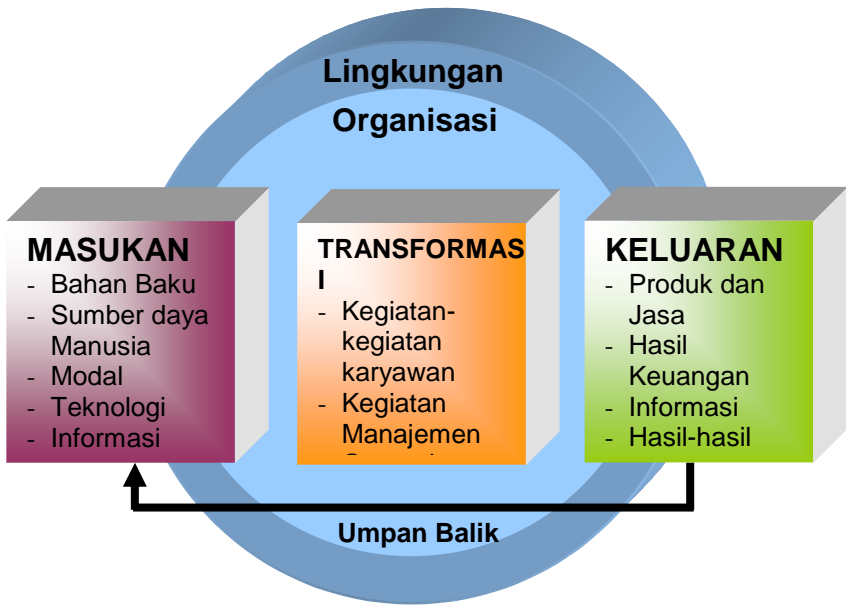
Bentuk perusahaan pemerintah yang lain di Indonesia diantaranya adalah Persero, Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Jawatan (Perjan), dan Perusahaan Daerah (PD) dimana jenis perusahaan Perseo dan PD adalah untuk mencari keuntungan bagi negara, namun Perum dan Perjan tidak semata-mata mencari keuntungan finansial.

7. Koperasi

Koperasi merupakan bentuk badan usaha yang bergerak di bidang ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang bersifat murni, pribadi, dan tidak dapat dialihkan. Jenis organisasi ini bertujuan mensejahterakan anggota berdasarkan persamaan.

2.4 Organisasi Bisnis dan Lingkungannya**A. Sistem Organisasi Bisnis**

Pakar manajemen yang bernama “Chester Bernard” menyebutkan bahwa suatu organisasi bisnis merupakan suatu sistem yang terbuka, dimana organisasi mengalami interaksi yang dinamis dengan lingkungannya. Lihat gambar berikut.



Gambar 2.2 Organisasi Sebagai Sistem Terbuka

Apabila organisasi dipandang sebagai suatu sistem terbuka, maka sebuah organisasi bisnis akan menerima input mencakup bahan mentah, sumber daya manusia, modal, teknologi, dan informasi. Proses transformasi itulah yang mengubah masukan-masukan ini menjadi produk-produk jadi atau jasa-jasa melalui kegiatan kerja yang dilakukan oleh karyawan, melalui kegiatan manajemen, serta metode operasi yang dilakukan. Keluaran-keluaran atau output merupakan hasil yang mencakup jasa atau produk yang siap dikonsumsi, berupa laba atau keuntungan perusahaan, informasi, dan hasil yang manusiawi seperti tingkat kepuasan kerja karyawan dan produktivitas.

Selain itu, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari tingkat interaksi efektif dengan lingkungannya, atau pada kelompok atau lembaga lain yang menjadi tempat bergantung. Pihak lingkungan ini boleh jadi pelanggan, pemasok, pemerintah, lembaga keuangan, dan lain sebagainya.

B. Sumber Daya Organisasi

Ada lima komponen yang menjadi sumber daya dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Manusia
2. Material
3. Mesin (termasuk fasilitas dan energi)
4. Uang
5. Informasi

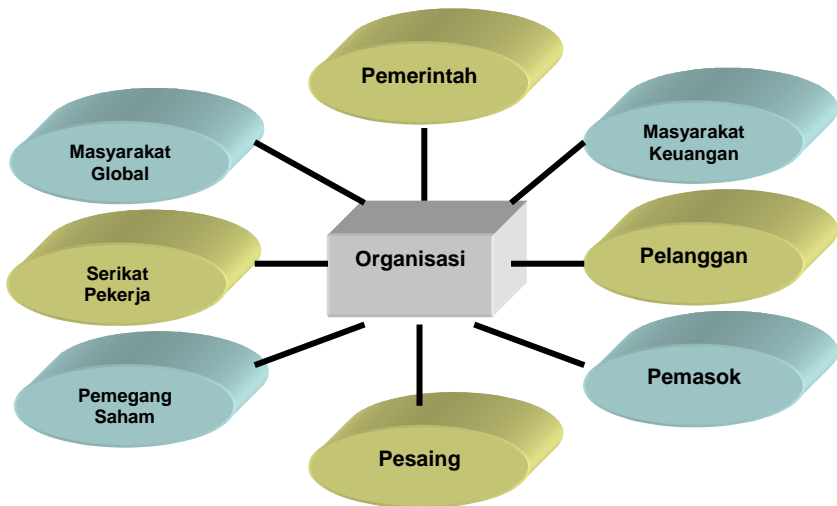
Tujuan dari sebuah organisasi adalah bagaimana menggunakan sumber daya ini dengan cara yang paling efektif dan efisien. Empat sumber daya yang pertama disebut sebagai sumber daya fisik, dalam arti memiliki wujud fisik. Sedangkan sumber daya informasi merupakan sumber daya konseptual yang merupakan sumber daya yang digunakan untuk mengelola sumber daya fisik dalam mencapai tujuan organisasi.

C. Lingkungan Organisasi

Lingkungan suatu organisasi tidak akan sama dengan lingkungan perusahaan yang lain. Namun, pada dasarnya terdapat 8 (delapan) elemen lingkungan yang memberikan pengaruh kepada organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Pemasok, menyediakan material, mesin, jasa dan informasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa.
2. Pelanggan, merupakan para pemakai produk dan jasa perusahaan.
3. Serikat Pekerja, adalah organisasi bagi tenaga kerja terampil maupun tenaga kerja tidak terampil.
4. Masyarakat Keuangan, terdiri dari lembaga-lembaga yang mempengaruhi sumber daya uang yang tersedia bagi perusahaan, misalnya bank atau lembaga peminjaman lainnya.
5. Pemegang Saham, merupakan orang-orang yang menanamkan modal pada perusahaan dan mewakili tingkatan manajemen tertinggi.
6. Pesaing, mencakup semua organisasi yang bersaing dengan perusahaan di pasar.
7. Pemerintah, baik tingkat daerah, pusat, maupun internasional yang memberikan kendala-kendala atau batasan dalam bentuk peraturan, maupun bantuan berupa dana, jasa, dan informasi.

8. Masyarakat Global, merupakan wilayah geografis tempat perusahaan atau organisasi melaksanakan tanggung jawabnya dengan senantiasa memperhatikan lingkungan alam, menyediakan produk dan jasa yang mampu meningkatkan kualitas hidup, dan beroperasi dengan penuh etika dan moralitas.



Gambar 2.3 Delapan Elemen Organisasi

2.5 Keunggulan Kompetitif

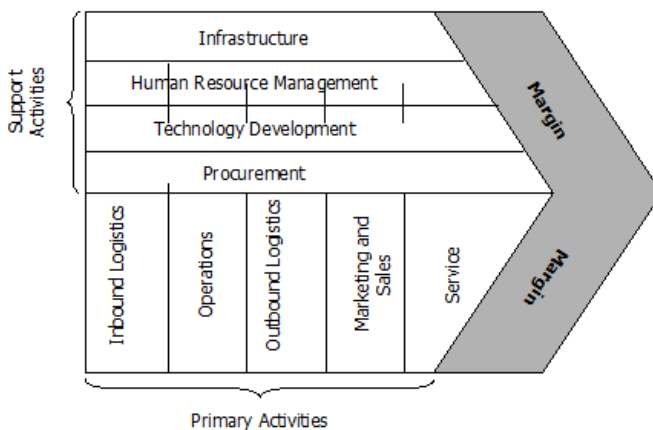
Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui banyak cara seperti menyediakan barang dan jasa dengan harga yang murah, menyediakan barang dan jasa yang lebih baik dari pesaing. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, manajemen perusahaan harus mampu menggunakan dengan baik sumber daya konseptual maupun sumber daya fisik untuk mencapai tujuan perusahaan.

A. Rantai Nilai Porter

Professor Michael E. Porter dari Harvard mengeluarkan teori untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi bisnis dengan teori yang dikenal dengan “**Teori Porter**”. Pusat teori adalah konsep **Margin**. Perusahaan menciptakan nilai dengan aktivitas perusahaan, yang disebut dengan **aktivitas nilai (value activities)**. Aktivitas nilai terbagi menjadi dua kategori, aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

Aktivitas nilai utama (*primary value activities*) merupakan aktivitas yang berhubungan dengan produksi dan penawaran nilai yang lebih besar kepada pelanggan daripada yang dilakukan pesaing. Nilai dapat dihasilkan dengan menyerahkan produk dan jasa ke pelanggan serta menyediakan dukungan setelah penjualan. Departemen penjualan merupakan salah satu contoh unit organisasional yang melakukan aktivitas utama.

Aktivitas nilai pendukung (*support value activities*) menyediakan input dan infrastruktur yang memungkinkan aktivitas utama berlangsung. Departemen akuntansi atau keuangan merupakan unit organisasional yang melaksanakan aktivitas pendukung. Aktivitas nilai utama dan aktivitas nilai pendukung diintegrasikan dengan beberapa penghubung untuk memberikan **rantai nilai (value chain)** seperti yang tampak pada Gambar 2.4. Rantai menyerupai anak panah dengan margin sebagai ujungnya.



Porter 1985

Gambar 2.4 Value Chain Porter

B. Sistem Nilai

Manajemen saat ini menyadari bahwa keunggulan tambahan dapat dicapai dengan mengaitkan rantai nilai perusahaan dengan rantai nilai organisasi lain. Kaitan rantai nilai beberapa perusahaan disebut sistem nilai (*value sistem*).

Gambar 2.5 mengilustrasikan pandangan Porter tentang sistem nilai. Sebuah perusahaan dapat mengaitkan rantai nilai pemasoknya dengan menerapkan sistem yang membuat sumber daya input tersedia saat dibutuhkan.

Rantai nilai perusahaan dalam suatu industri dapat sangat mirip, namun kemungkinan besar rantai nilai perusahaan bersifat unik. Karena tiap aktivitas nilai mencakup suatu komponen informasi, pengelolaan sumber daya informasi perusahaan merupakan langkah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif.



Gambar 2.5 Sistem Nilai

3 MANAJEMEN DAN ORGANISASI



Overview

Organisasi adalah pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Seorang anggota organisasi yang mengawasi, mengarahkan, memadukan, dan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan anggota organisasi yang lain disebut manajer. Manajer memiliki tingkatan dengan fungsi sesuai dengan tingkatannya.



Tujuan

1. Memahami pengertian organisasi
2. Memahami definisi manajer dan pengelompokkannya berdasarkan tingkatan organisasi dan fungsi manajemen
3. Memahami fungsi, tugas dan peran manajer berdasarkan tingkatan organisasi dan fungsi manajemen
4. Memahami berbagai keterampilan&kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer
5. Mengetahui proporsi presentase waktu kerja manajer dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

3.1 Pengertian Organisasi

Para manajer bekerja dalam sebuah organisasi. Jika tidak ada organisasi, maka tidak diperlukan manajer. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah sebuah organisasi itu?

“Organisasi” adalah pengaturan orang-orang secara sengaja untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Perguruan tinggi atau lembaga pendidikan merupakan satu bentuk organisasi. Setiap organisasi memiliki karakteristik (lihat Gambar 3.1), yaitu:

1. **Tujuan**, merupakan suatu pernyataan mengenai sasaran, visi, dan program-program yang ingin dilakukan oleh organisasi.
2. **Manusia/Resources**, merupakan sumber daya yang menjalankan serangkaian sasaran yang telah disusun. Sehingga organisasi terdiri dari manusia-manusia, jika hanya bekerja sendiri maka itu bukanlah organisasi.
3. **Struktur Organisasi**, merupakan suatu struktur yang sengaja dibentuk untuk memberikan batasan antara hak dan kewajiban bagi setiap *resources* yang ada sehingga akan memudahkan terjalannya hubungan kerja yang disertai dengan aturan-aturan.



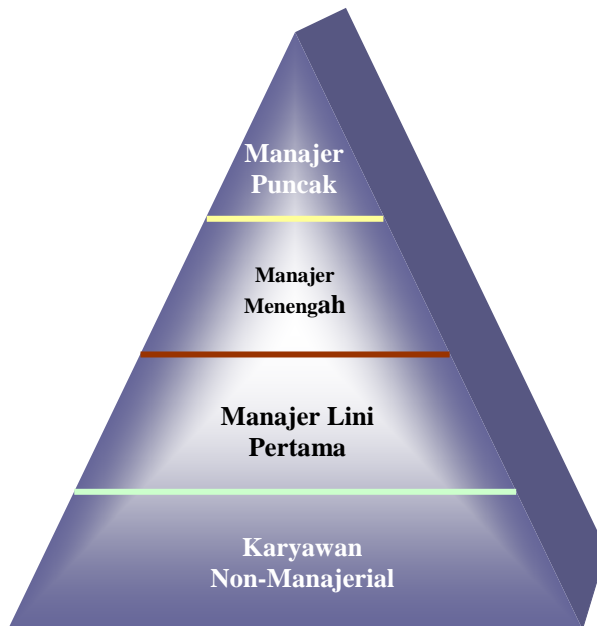
Gambar 3.1 Karakteristik Organisasi

Dengan mengetahui karakteristik organisasi, maka pendek kata dapat juga diartikan bahwa organisasi adalah suatu badan yang memiliki maksud tertentu, memiliki anggota-anggota, dan memiliki suatu jenis struktur tertentu yang disengaja.

3.2 Siapakah Manajer Itu?

Seorang manajer adalah seorang anggota organisasi yang mengawasi, mengarahkan, memadukan, dan mengkoordinasikan pekerjaan-pekerjaan anggota organisasi yang lain. Hal ini dapat berarti bahwa manajer memiliki suatu tanggung jawab langsung atas sekelompok orang dalam suatu departemen.

Ada cara tertentu untuk menggolong-golongkan para manajer dalam sebuah organisasi khususnya organisasi yang memiliki penataan kerja dan struktur karyawan. Biasanya struktur itu dibuat dalam bentuk piramida yang terdiri dari manajer lini pertama, menengah, dan manajer puncak yang merupakan tingkatan keorganisasian. Lihat gambar di bawah ini.



Gambar 3.2 Tingkatan Organisasi

Manajer Lini Pertama adalah manajemen tingkat paling rendah dan seringkali disebut dengan *penyelia*. Dalam sebuah pabrik, manajer lini pertama disebut *supervisor (mandor)* atau dalam regu olahraga, pelatih merupakan manajer lini pertama. Manajer ini memiliki tanggung jawab untuk memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional.

Manajer Menengah mencakup semua tingkat manajemen antara tingkat penyelia dan tingkat puncak pada organisasi tersebut. Mereka itu dapat menyandang nama seperti: kepala bagian, kepala unit, wakil ketua, manajer divisi.

Manajer Puncak merupakan posisi teratas dalam sebuah organisasi yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan seluruh organisasi dan menetapkan kebijakan dan strategi yang mencakup seluruh organisasi itu. Orang-orang secara lazimnya menyebut manajer puncak sebagai *General Manajer*, Presiden Direktur, CEO (*Chief Executive Officer*).

Perbedaan tingkatan manajemen akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Terdapat dua (2) fungsi manajemen, yaitu manajemen administratif dan manajemen operatif.

Manajemen administratif merupakan fungsi manajemen yang berurusan dengan penetapan tujuan, kemudian perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan kegiatan yang terorganisir untuk mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan **Manajemen Operatif** merupakan fungsi manajemen yang terlibat dalam kegiatan memotivasi, mengawasi, melakukan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka agar mencapai hasil yang efektif.

Pada tingkatan manajemen rendah (*first line*), para manajer lebih banyak melaksanakan fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, maka mereka lebih terlibat dengan fungsi manajemen administratif.



Gambar 3.3 Perbedaan Fungsi Manajemen Terhadap Tingkatan Manajemen

3.3 Apa yang Dikerjakan Para Manajer?

Menggambarkan peran atau pekerjaan seorang manajer bukanlah hal yang sederhana, sebab tidak ada organisasi yang persis sama, dan tidak ada pula pekerjaan manajer yang tepat sama.

Akan tetapi telah dilakukan banyak penelitian oleh para pakar manajemen, sehingga dapat dilihat pekerjaan manajer yang dipandang dari segi fungsinya, proses, peran, keterampilan terhadap situasi yang berbeda-beda dan berubah-ubah.

a. Fungsi-fungsi dan Proses-proses Manajemen

Pada awal abad ke-20 seorang industriawan Perancis yang bernama Henry Fayol mengusulkan bahwa semua manajer melaksanakan 5 (lima) fungsi manajemen, yaitu: “merancang, mengorganisasikan, memerintah, mengkoordinasi, dan mengendalikan”.²

² Henry Fayol, *General and Industrial Management*, Pitman New York, 1949, hal xxi.

Pada pertengahan tahun 1950-an, dua professor UCLA memanfaatkan karya Fayol tersebut dan meringkas fungsi manajemen menjadi 4 (empat), yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Mengorganisasikan), *Actuating* (Memimpin), dan *Controlling* (Mengendalikan).



Gambar 3.4 Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi Perencanaan (PLANNING)

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Dengan adanya rencana, maka memungkinkan:

1. Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.
2. Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur yang ada.
3. Kemajuan dapat terus dimonitoring dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.

Kegiatan-kegiatan dalam fungsi perencanaan dapat dilihat pada gambar di atas. Semua fungsi manajemen sangat tergantung terhadap fungsi ini, sebab fungsi lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat, serta berkelanjutan. Tetapi sebaliknya juga, fungsi perencanaan yang baik tergantung dari pelaksanaan efektif fungsi-fungsi yang lain.

Fungsi Pengorganisasian (ORGANIZING)

Fungsi ini menciptakan struktur formal dimana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan. Sebagaimana halnya yang tertera pada gambar di atas, bahwa pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang didalamnya terdiri dari:

1. Penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi
2. Perancangan dan pengembangan suatu organisasi yang akan membawa hal-hal tersebut untuk mencapai tujuan
3. Penugasan tanggung jawab tertentu
4. Pendelegasian wewenang kepada individu-individu tertentu untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Fungsi Pengarahan (ACTUATING)

Setelah rencana disusun, mengorganisir sumber daya yang ada maka fungsi selanjutnya adalah menggerakkan atau mengarahkan anggota untuk bergerak dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Fungsi ini secara sederhana adalah bagaimana membuat anggota organisasi mau melakukan apa yang diinginkan organisasi. Dengan demikian fungsi ini sangat melibatkan kualitas, gaya kepemimpinan, motivasi, komunikasi, dan budaya organisasi.

Fungsi manajemen seperti perencanaan dan pengorganisasi menyangkut aspek-aspek yang abstrak dalam organisasi, sedangkan fungsi pengarahan sangat berkaitan langsung dengan anggota dalam organisasi.

Fungsi Pengawasan (CONTROLLING)

Semua fungsi yang ada tidak akan berjalan efektif tanpa adanya pengawasan (*controlling*). Pengawasan ini merupakan penerapan suatu cara atau *tools* yang mampu menjamin bahwa rencana yang telah dilaksanakan telah sesuai dengan yang ditetapkan.

Pengawasan dapat terjadi dalam dua sisi, yaitu **pengawasan positif** dimana mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efektif dan efisien. **Pengawasan Negatif** dimana mencoba menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak akan terjadi kembali.

Pada fungsi pengawasan, terdapat empat (4) unsur yang harus dilakukan, yaitu:

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

Semua fungsi-fungsi di atas harus dilaksanakan oleh manajer kapan saja dan dimana saja kelompok organisasi walaupun terjadi tekanan tipe organisasi, jabatan fungsional dan tingkatan manajemen yang berbeda.

Kegagalan atau kesuksesan suatu organisasi sangat tergantung dari kemampuan manajer untuk melaksanakan fungsi-fungsi tersebut dengan efektif dalam satu tujuan organisasi.

b. Kegiatan-kegiatan Manajer

Penjelasan fungsi-fungsi di atas merupakan pendekatan yang logis untuk membahas manajemen, tetapi tidak cukup membantu dalam mendeskripsikan tugas manajer. Pada hakikatnya fungsi-fungsi tersebut dilakukan dalam bentuk kegiatan yang saling tergantung, berinteraksi, dan saling berhubungan mulai dari penetapan tujuan sampai dengan pengawasan.

Biasanya kita melihat bahwa manajer mempergunakan waktu mereka untuk menghadiri rapat, membaca memo, bicara di telepon, dan menemui tamu. Oleh sebab itu, dilakukan pendekatan kegiatan (*activities approach*) untuk memahami fungsi manajemen dengan aktivitas yang sebenarnya mereka lakukan dalam organisasi. Berikut adalah tugas-tugas penting yang dilakukan para manajer, yaitu:

1. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain.

Istilah “orang” disini merupakan para bawahan maupun atasan dalam suatu organisasi, dan juga individu-individu di luar organisasi. Misalnya, pelanggan, supplier, pemerintah, dan lain sebagainya.

2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas.

Setiap manajer akan menghadapi sejumlah tujuan, masalah, kebutuhan organisasional yang saling bersaing untuk memperebutkan sumber daya yang sifatnya terbatas. Oleh karena itu, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.

3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.

Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu untuk mencapai “sukses”. Mereka juga dievaluasi atas apa yang mereka kerjakan. Sehingga manajer harus bertanggung jawab secara total atas apa yang dilakukan oleh bawahannya dan mempertanggungjawabkan tugas dan jabatannya. Sukses atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung sukses atau kegagalan manajer.

4. *Manajer harus berpikir secara analitis dan konseptual.*

Manajer harus mampu merinci dan memisah-misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah, menganalisis komponen-komponen tersebut, melihat pengaruh setiap komponen, dan mampu mencari penyelesaian yang layak dan optimal (*feasible*) serta akurat. Yang lebih penting lagi adalah seorang manajer harus memiliki pandangan secara konseptual, yaitu pandangan yang menyeluruh terhadap semua aktivitas yang terjadi di dalam organisasi.

5. *Manajer adalah seorang mediator.*

Suatu organisasi terdiri dari banyak orang yang berbeda pandangan dan bertentangan pendapat. Bila hal itu terjadi maka akan menurunkan semangat kerja dan produktivitas, sehingga suasana kerja menjadi tidak stabil dan luwes. Seorang manajer harus mampu sebagai mediator yang memberikan jalan tengah dan solusi jika terjadi pertentangan dalam organisasi.

6. *Manajer adalah seorang politisi.*

Seperti yang dilakukan seorang politisi, maka seorang manajer harus mampu mengkampanyekan program-program yang dibuat agar mendapatkan dukungan terhadap kegiatan-kegiatan yang diinginkan. Setiap manajer yang efektif mampu “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama dengan berbagai pihak baik internal maupun eksternal organisasi.

7. *Manajer adalah seorang diplomat.*

Manajer harus berperan sebagai wakil yang “representatif” bagi organisasi yang dipimpinnya pada setiap pertemuan-pertemuan organisasional untuk mempererat hubungan kerja dan menindaklanjuti setiap program yang ingin dilaksanakan.

8. *Manajer harus mampu mengambil keputusan-keputusan yang sulit.*

Seorang manajer harus mampu mengambil resiko terhadap setiap keputusan yang dibuat. Setiap organisasi akan selalu mengalami kesulitan untuk keberlangsungan organisasi, apakah itu kesulitan finansial, sumber daya, maupun budaya organisasi itu sendiri.

c. Peran-peran Manajemen

Henry Mintzberg telah melakukan penelitian tentang berbagai macam pekerjaan manajerial dan membuat sintesis mengenai peranan manajerial.³ Dia menemukan bahwa tidak ada pertentangan antara pendekatan fungsional dan pendekatan kegiatan, tetapi kedua pendekatan saling melengkapi.

Mintzberg mengelompokkan perilaku-perilaku manajer menjadi tiga bidang peranan, yaitu peranan antar pribadi, peranan informasional, dan peranan sebagai pembuat keputusan.

Pada Tabel 3.1 akan menunjukkan bahwa manajer mempunyai wewenang formal atas organisasi yang dipimpinnya. Wewenang dan status ini menyebabkan manajer terlibat dalam pelaksanaan ketiga peranan tersebut. Manajer akan menggunakan keterampilan pribadi dan manajerial, serta kemampuan untuk melaksanakan peranannya secara efektif.

Tabel 3.1 Peran-peran Manajerial

Peran	Deskripsi	Contoh Kegiatan
Berkaitan dengan Hubungan Antar Pribadi		
Pemimpin Lambang (figurehead)	Diperlukan untuk menjalankan sejumlah kewajiban rutin yang bersifat legal dan sosial	Menerima tamu, menghadiri perkawinan karyawan, upacara seremonial, penandatanganan dokumen resmi.
Pemimpin (leader)	Bertanggung jawab untuk memotivasi dan mengaktifkan bawahan, bertanggung jawab untuk menyusun posisi karyawan (<i>staffing</i>), melatih tugas-tugas yang terkait.	Mengatur, mendidik, memberikan bimbingan, nasehat kepada bawahannya.
Perantara (Liaison)	Memelihara suatu jaringan kontak eksternal yang mampu berkembang dan memberikan dukungan baik moral, materi, dan informasi.	Membalas surat, Melakukan negosiasi dengan pihak luar, seperti rekanan, pemerintah, dan lain

³ Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, New York, 1973.

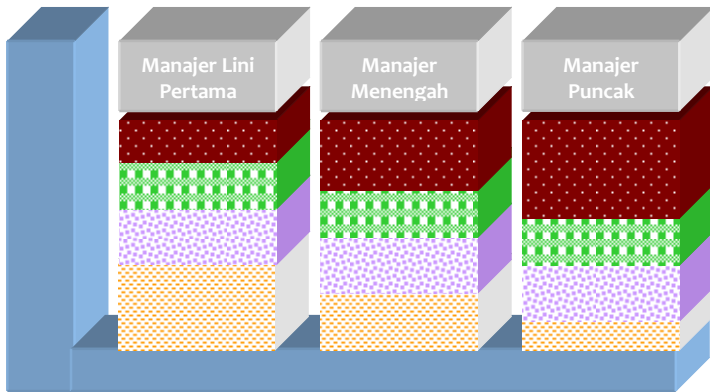
		sebagainya.
Berkaitan dengan Peranan Informasional		
Pemantau (Monitor)	Mencari dan menerima beraneka ragam informasi untuk mengembangkan pemahaman yang menyeluruh terhadap organisasi dan lingkungannya. Menjadi pusat informasi, baik internal dan eksternal organisasi.	Membaca terbitan-terbitan periodik dan laporan-laporan, serta memelihara kontak pribadi.
Penyebar (disseminator)	Meneruskan informasi yang diterima dari orang luar atau dari bawahan kepada anggota organisasi. Beberapa informasi dapat berupa fakta, atau memerlukan interpretasi dan integrasi dari berbagai posisi nilai dari pengaruh organisasi.	Mengadakan pertemuan-pertemuan untuk maksud informasional, menelepon untuk meneruskan informasi.
Juru Bicara (Spokesperson)	Meneruskan informasi kepada orang luar mengenai rencana, kebijakan, tindakan, dan hasil organisasi.	Menyelenggarakan rapat dewan, atau memberikan informasi ke media.
Berkaitan dengan Pengambilan Keputusan		
Wirauasaha (Entrepreneur)	Mencari kesempatan-kesempatan dalam organisasi dan lingkungannya setai memprakarsai “proyek-proyek perbaikan” untuk memberikan perubahan positif pada organisasi.	Rapat strategi dan peninjauan ulang yang melibatkan prakarsa atau rancangan proyek perbaikan.
Pengendali Gangguan (Disturbance Handler)	Bertanggung jawab atas tindakan korektif bila organisasi menghadapi gangguan mendadak dan penting.	Mengorganisasikan strategi dan mengkaji ulang yang melibatkan gangguan dan krisis yang dialami organisasi.





Pengalokasi Sumber daya (Resources Allocation)	Bertanggung jawab terhadap alokasi sumber daya organisasi, baik dalam proses pelaksanaan, penyusunan, dan persetujuan seluruh bagian organisasi.	Penjadwalan, permintaan otorisasi, menyelenggarakan kegiatan yang melibatkan anggaran dan program kerja bawahan.
Perunding (Negotiator)	Bertanggung jawab mewakili organisasi pada perundingan-perundingan penting.	Berperan serta dalam komunitas, dan perundingan kerja sama dengan pihak luar.

d. Keterampilan-keterampilan Manajemen

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa manajer memiliki beraneka ragam pekerjaan dan aktivitas yang kompleks. Dengan demikian, untuk menjalankan aktivitas-aktivitas tersebut dibutuhkan keterampilan-keterampilan tertentu.

Keterampilan-keterampilan seperti apa yang dibutuhkan seorang manajer untuk “melakukan” manajemen? Penelitian yang dilakukan oleh Robert L.Katz menyebutkan bahwa manajer membutuhkan empat keahlian atau keterampilan yang hakiki, yaitu **Keterampilan Teknis, Administratif, Manusiawi, dan Konseptual**.⁴ Dia juga menyebutkan bahwa setiap keterampilan ini memiliki kepentingan relatif terhadap tingkatan manajemen dalam organisasi. Lihat Gambar 3.5 di bawah ini.



- Keterampilan :Keterampilan Konseptual 
- Keterampilan Manusiawi 
- Keterampilan Administratif 
- Keterampilan Teknis 

Gambar 3.5 Keterampilan-Keterampilan Manajerial

⁴ Robert Katz, *Skills of and Effective Administrator*, Harvard Business Review, 52, no.5 (September – Oktober 1974), dan Henry Mintzberg, halaman 188 – 193.

1. **Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)**, merupakan kemampuan mental untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini mencakup keahlian manajer untuk melihat secara holistik antara bagian yang saling bergantung, mendapatkan, menganalisa, dan menginterpretasikan seluruh informasi yang diterima dari bermacam-macam sumber. Semakin tinggi tingkatan manajemen, maka kemampuan ini sangat dibutuhkan.
2. **Keterampilan Manusiawi (*Human Skills*)**, merupakan kemampuan untuk bekerja dengan anggota, memahami, dan memotivasi orang lain, baik sebagai individu maupun kelompok. Manajer membutuhkan keterampilan ini untuk mendapatkan kecintaan dan partisipasi dari seluruh anggota organisasi.
3. **Keterampilan Administratif (*Administrative Skills*)**, merupakan kemampuan yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Kemampuan ini harus dimiliki seorang manajer agar mampu mengikuti kebijaksanaan dan prosedur, mengelola dengan anggaran yang terbatas. Keterampilan ini merupakan perluasan dari keterampilan konseptual, dimana manajer melaksanakan keputusan melalui penggunaan keterampilan administratifnya.
4. **Keterampilan Teknis (*Technical Skills*)**, merupakan kemampuan untuk menggunakan peralatan-peralatan, prosedur, teknik, atau metode dari suatu bidang tertentu, seperti akuntansi, produksi, penjualan, dan lain sebagainya.

3.4 Bagaimana Manajer Menggunakan Waktunya?

Pada penjelasan yang telah dikemukakan bahwa manajer mempergunakan usaha, waktu, dan energi untuk melakukan interaksi dengan orang lain, baik dari dalam maupun luar organisasi, yang mencakup pelanggan, supplier, atasan, bawahan, pemuka masyarakat, pemerintah, dan pihak lainnya.

T.A. Mahoney, T. H. Jerdee dan S.J. Carroll telah melakukan penelitian terhadap 452 manajer dari sleutuh tingkatan manajemen yang bekerja pada 13 perusahaan dari berbagai tipe industri yang besarnya bervariasi, mulai dari perusahaan yang terdiri dari 100 karyawan sampai 4.000 karyawan. Mereka mengukur perilaku manajemen dalam hal banyaknya waktu yang diberikan oleh manajer untuk melakukan aktivitasnya.⁵

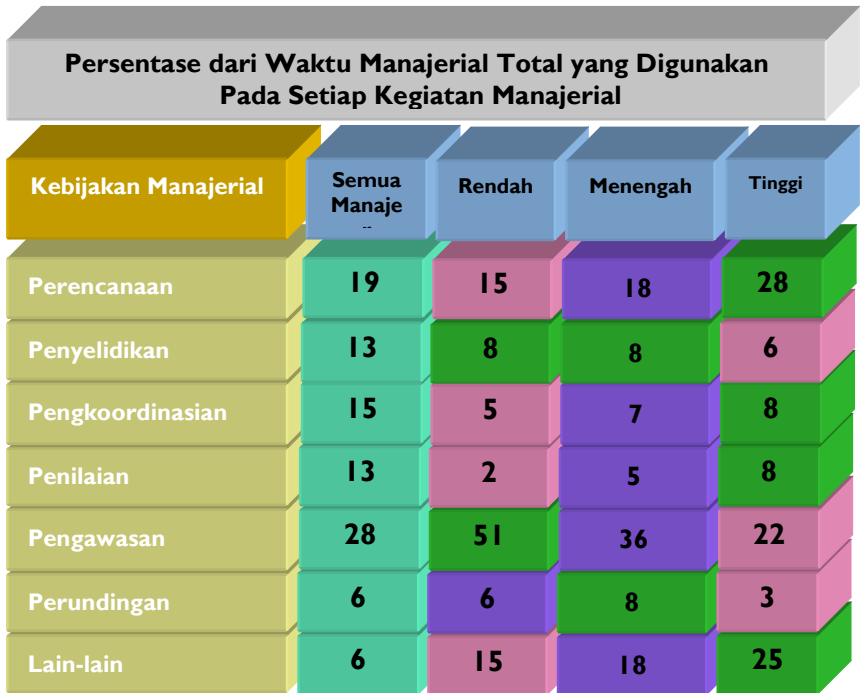
⁵ T.A. Mahoney, T.H. Jerdee, S.J. Carroll, *The Job(s) of The Management*, Industrial Relation, 4, No.2, Februari 1965, dalam James A.F., Stoner, halaman 20-21.

Manajer-manajer yang menjadi objek penelitian diminta untuk memperkirakan banyaknya waktu yang diluangkan untuk setiap tugas dari 8 (delapan) tugas manajemen yang diberikan. Pada tabel 3.2 Anda dapat melihat hasil “Bagaimana Manajer Menggunakan Waktunya”.

Tabel 3.2 Presentase Hari Kerja yang Dipergunakan Manajer Pada berbagai Macam Tugas

Fungsi	% dari Total Hari Kerja
Pengawasan	28,4
Perencanaan	19,5
Pengkoordinasian	15,0
Penilaian	12,7
Penyelidikan	12,6
Perundingan	6,0
Penyusunan Kepegawaian	4,1
Perwakilan	1,8

Pada gambar di bawah ini akan diperlihatkan persentase waktu manajerial yang memperlihatkan perbedaan penggunaan waktu dari tingkatan manajemen yang berbeda pula.



Gambar 3.6 Bagaimana Tingkatan Manajemen Mempergunakan Waktunya

4 FUNGSI PERENCANAAN



Overview

Perencanaan adalah proses penentuan bagaimana organisasi mencapai tujuan atau merealisasikan tujuannya. Kemampuan ini harus dimiliki oleh manajer untuk melihat masa depan yang akan dicapai, dengan pengalaman masa lalu, dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada akhirnya mereka harus merumuskan rencana program kerja.



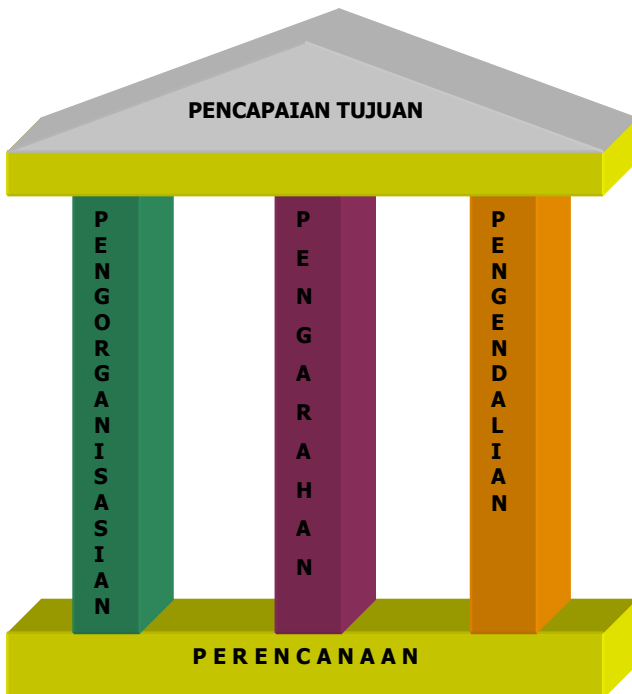
Tujuan

1. Memahami definisi, bentuk, dan manfaat perencanaan dalam suatu fungsi manajemen
2. Memahami pengelompokan orientasi perencanaan terhadap level manajemen
3. Memahami tahapan, pelaku dan evaluasi dalam perencanaan organisasi
4. Memahami hal-hal yang menjamin efektifitas proses perencanaan
5. Memahami tentang 5 perspektif dalam perencanaan.

4.1 Karakteristik Perencanaan

Perencanaan merupakan tahapan awal dari proses manajemen. Oleh karena itu, kemampuan untuk melakukan perencanaan merupakan salah satu fungsi dan peran manajer. Dimana manajer harus punya kemampuan untuk melihat masa depan yang akan dicapai, dengan pengalaman masa lalu, dengan pertimbangan kekuatan dan kelemahan organisasi, yang pada akhirnya mereka harus merumuskan rencana program kerja.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang primer, yaitu tahapan yang mendahului dan menjadi pondasi terhadap fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Manajer akan menentukan struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya, apabila telah melalui proses perencanaan. Lihat gambar berikut ini.



Gambar 4.1 Perencanaan merupakan Pondasi Bagi Fungsi Manajemen Lainnya

4.1.1 Definisi Perencanaan

Secara definisi, perencanaan diartikan sebagai “*proses penentuan bagaimana organisasi mencapai tujuan atau merealisasikan tujuannya.*” Dalam bahasa yang formal diberikan pengertian bahwa proses perencanaan adalah bagaimana mengembangkan strategi dan tindakan yang didahului dengan proses analisis dan perumusan peluang-peluang yang diprediksi akan muncul.

Sehingga dalam proses perencanaan harus dirumuskan pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. **Apa?** merumuskan apa yang menjadi tujuan/target yang ingin dicapai oleh organisasi/perusahaan.
2. **Siapa?** merumuskan personil yang bertanggung jawab atas pencapaian target dan sasaran organisasi.
3. **Kapan?** merumuskan jangka waktu atau kapan kegiatan / program harus dilaksanakan.
4. **Bagaimana?** merumuskan strategi atau cara dan prosedur bagaimana kegiatan itu dilaksanakan dengan cara yang efektif dan efisien.
5. **Mengapa?** merumuskan alasan-alasan yang melatrabelakangi mengapa kegiatan atau program itu dilaksanakan atau untuk apa kegiatan itu dilaksanakan.
6. **Sumber daya pendukung?** merumuskan sumber daya apa saja yang diperlukan agar kegiatan-kegiatan pencapain tujuan dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan perencanaan yang paling esensial adalah meminimalisasi resiko atau hambatan serta ancaman yang mengelilingi organisasi sehingga memberikan ketidakpastian dalam pencapaian tujuan. Perencanaan dilakukan agar memberi kekuatan positif untuk mencapai tingkat keberhasilan yang baik. Jika perencanaan terlaksana dengan baik, maka proses koordinasi dan efisiensi atau tidak ada pemborosan sumber daya akan terpenuhi secara signifikan.

4.1.2 Bentuk Perencanaan

Pada dasarnya di setiap organisasi terdapat dua tipe atau bentuk perencanaan, dimana keduanya saling terkait satu sama lain. Bentuk perencanaan yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen adalah sebagai berikut:

[1] Rencana strategis

Rencana ini dirancang untuk menentukan visi, misi organisasi, menetapkan sasaran, program kerja untuk mencapai tujuan organisasi.

[2] Rencana operasional

Rencana ini merinci detail pelaksanaan rencana strategis, baik berupa rencana sekali pakai (*single use plan*) dan rencana baku (*standing plan*) yang dapat dipakai berulang-ulang.

Contoh rencana sekali pakai adalah perencanaan dalam membangun pabrik baru. Rencana baku berupa penciptaan prosedur dan peraturan dalam pemutakhiran produk dan peningkatan layanan.

Berikut adalah hirarki perencanaan dalam organisasi.



Gambar 4.2 Hierarki Proses Perencanaan

4.1.3 Manfaat Adanya Perencanaan

Sebuah organisasi akan memiliki manajemen yang baik diawali dengan proses perencanaan yang baik. Apabila tahapan perencanaan diberikan perhatian lebih baik bagi seorang manajer, maka akan memperoleh manfaat-manfaat berikut:

- [1] Membantu para manajer untuk berorientasi ke masa depan**
Para manajer akan dipaksa untuk memiliki pemikiran yang visioner (jangka panjang) dimana mampu melihat masalah-masalah dan peluang-peluang yang mungkin timbul dan yang akan dihadapi di masa mendatang.

- [2] Akan Meningkatkan koordinasi dalam pengambilan keputusan**
Tidak akan ada keputusan yang dibuat untuk hari ini tanpa adanya pemikiran akan pengaruh keputusan tersebut terhadap keputusan yang akan diambil di kemudian hari. Sehingga mendukung manajer untuk selalu konsisten dengan keputusan yang telah diambil sebelumnya.

- [3] Perencanaan akan menekankan kepada tujuan organisasi**
Dengan adanya perencanaan, maka manajer akan selalu ingat atau diingatkan mengenai tujuan organisasi yang harus dicapai.

Apabila proses perencanaan tidak dilakukan, maka akan timbul banyak kerugian dalam organisasi, salah satunya adalah banyak waktu yang terbuang untuk melakukan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan.

4.2 Orientasi Perencanaan

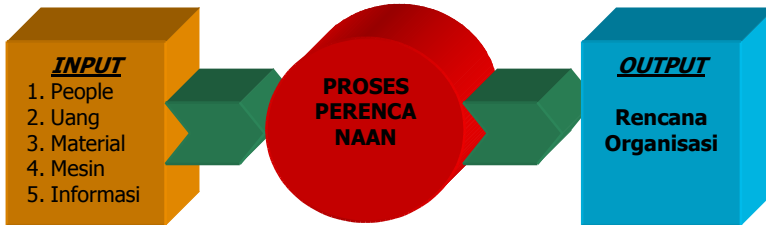
Hakekat perencanaan adalah sama untuk semua level/jenjang organisasi dimana merupakan langkah persiapan dalam menghadapi masa depan dan mencerminkan *effort* untuk mendapatkan hasil yang terbaik dengan dukungan sumber daya yang dimiliki. Berikut adalah pengelompokan atau penekanan orientasi perencanaan terhadap level manajerial dalam sebuah organisasi.

Tabel 4.1 Pengelompokan Orientasi Perencanaan Terhadap Level Manajemen

No	Dimensi	Manajemen Puncak	Manajemen Menengah	Manajemen Lini Pertama
1	Fokus	Keselamatan dan pengembangan jangka panjang	Kompetisi dan pengembangan sumber daya	Problem operasional
2	Tujuan	Posisi masa depan	Keuntungan masa depan	Keuntungan jangka pendek
3	Proses	Formulasi kebijakan dan strategi	Perumusan sasaran dan program	Implementasi program
4	Kendala/ pembatas	Sumber daya global dimasa depan	a. sumber daya terpakai di masa depan b. Business key success factors	Sumber daya yang kini tersedia
5	Hasil	Pertumbuhan yang berkelanjutan	Pengembangan potensi masa depan	Efisiensi dan stabilitas
6	Informasi	Kecenderungan	a. Kekuatan dan kelemahan b. Informasi fungsional	Kemajuan pelaksanaan kegiatan
7	Organisasi	Entrepreneurial dan fleksibel	Profesional	Terstruktur dan stabil
8	Pemecahan Persoalan	a. Antisipatif b. Butuh pendekatan baru c. Berisiko tinggi	a. Pendekatan sistem b. Resiko rasional	a. Reaktif b. Berdasarkan pengalaman c. Berisiko rendah

4.3 Proses Perencanaan

Proses perencanaan akan menjadi sebuah tindakan jika tahapan ini merupakan salah satu tahapan atau program kerja dalam sebuah organisasi. Misalnya dalam melakukan transformasi dari input menjadi output, harus terjadi proses perencanaan yang matang. Lihat gambar berikut:



Gambar 4.3 Proses Perencanaan merupakan salah satu tahapan transformasi

4.3.1 Tahapan Perencanaan

Proses perencanaan terdiri dari berbagai langkah-langkah atau tahapan-tahapan yang sistematis. Menurut Samuel Certo, perencanaan terdiri dari 6 tahapan. Lihat gambar berikut.



Gambar 4.4 Tahapan Proses Perencanaan

Secara lebih detail mengenai tahapan-tahapan dalam proses perencanaan adalah sebagai berikut:

[1] Menyatakan Tujuan Organisasi

Tujuan harus diturunkan dari visi/misi organisasi tentang kondisi di masa yang akan datang sehingga kualitas tujuan sangat tergantung dari kejelasan arah, ruang lingkup kegiatan, segmen produknya dan pasar serta tingkat keberhasilannya yang ingin dicapai. Ciri-ciri tujuan yang baik adalah harus spesifik, realistis, menantang, terukur, dan terbatas waktu, sehingga agar tujuan dapat menimbulkan komitmen dan menjadi sumber motivasi.

[2] Menyusun Daftar Alternatif Untuk mencapai tujuan

Apabila tujuan organisasi telah ditetapkan, maka seorang manajer harus menyusun daftar alternatif sebanyak mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk menyusun alternatif diperlukan informasi, sebab setiap alternatif membutuhkan informasi yang berbeda-beda yang disesuaikan dengan faktor kunci keberhasilan organisasi.

[3] Menyusun asumsi sebagai dasar untuk setiap alternatif

Kelayakan suatu alternatif banyak dipengaruhi oleh asumsi yang menjadi dasar dari alternatif tersebut. Alternatif dikatakan layak, apabila asumsi-asumsi yang muncul dianggap wajar dan relevan.

[4] Memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan

Evaluasi alternatif juga harus dibarengi dengan evaluasi asumsi-asumsi yang mendasarinya. Seorang manajer harus mampu memilih alternatif yang terbaik berdasarkan kriteria yang ada (*Benefit/cost*).

[5] Menyusun Rencana atas alternatif yang terpilih

Setelah memilih alternatif, maka manajer harus mampu menerjemahkan rencana-rencana jangka pendek dan jangka panjang atas alternatif tersebut. Menyusun rencana didalamnya menentukan sumber daya yang akan digunakan serta keahlian yang dibutuhkan yang nantinya tidak mengganggu pelaksanaan.

[6] Mengubah rencana menjadi tindakan

Melaksanakan rencana adalah proses operasionalisasi upaya dan mobilisasi sumber daya. Pada langkah ini, kadang-kadang diperlukan penyesuaian dikarenakan adanya tambahan atau perubahan informasi, hal-hal di luar perkiraan semula.

4.3.2 Perencana Organisasi

Orang yang merencanakan merupakan masukan paling penting dalam proses perencanaan untuk mendapatkan keluaran berupa rencana organisasi yang efektif. Untuk itu dibutuhkan kualifikasi, tugas, dan evaluasi dalam merencanakan bagaimana sistem manajemen organisasi mampu mencapai tujuannya.

Para manajer harus mampu memiliki 4 (empat) kualifikasi primer dalam melakukan proses perencanaan, yaitu:

1. Harus memiliki pengalaman praktik yang memadai dalam organisasi.
2. Harus mampu mengganti pandangan organisasi yang sempit yang dimilikinya menjadi sebuah pandangan yang menyeluruh terhadap organisasi.
3. Harus memiliki pengetahuan dan ketertarikan (minat) pada trend sosial-politik, dan ekonomi yang dapat mempengaruhi masa depan organisasi.
4. Harus mampu bekerja sama dengan orang lain.

4.3.3 Evaluasi Dalam Perencanaan

Sejalan dengan pelaksanaan rencana, maka harus dibarengi dengan evaluasi hasil sebagai tindakan korektif apabila rencana tidak mampu menjawab tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, para perencana memiliki tiga (3) tugas utama dalam mengevaluasi rencana yang telah disusun. Evaluasi yang dilakukan dalam proses perencanaan seperti:

- a. Sejauh mana tingkat keberhasilan terhadap tujuan?
- b. Berapa banyak persoalan penting yang telah dapat dipecahkan dan apakah timbul persoalan baru?
- c. Berapa besarnya pengorbanan, misalnya biaya, yang diperlukan untuk mencapai hasil-hasil tadi?
- d. Apakah ada hasil sampingan yang bermanfaat bagi organisasi?

4.4 Maksimalisasi Efektivitas Proses Perencanaan

Keberhasilan dalam melaksanakan sebuah sistem perencanaan tidak akan dicapai dengan mudah. Dengan meningkatnya ukuran organisasi, tugas perencanaan menjadi begitu kompleks, lebih banyak membutuhkan informasi.

Terdapat 4 (empat) hal yang dapat menjamin bahwa proses perencanaan dapat mencapai efektivitas, yaitu:

1. Mendapatkan dukungan manajemen puncak, dimana berupa perhatian yang jelas dan berkelanjutan.
2. Proses perencanaan yang didesain dengan baik, yang berarti memiliki kejelasan, mampu diukur pencapaiannya, bersifat fleksibel dan dapat disesuaikan guna merespon kondisi perencanaan yang kemungkinan dapat berubah (tidak kaku).
3. Perencanaan yang berfokus pada implementasi. Rencana hanya akan efektif jika implementasinya membantu tercapainya tujuan organisasi. Sehingga setiap rencana harus memberikan hasil akhir berupa tindakan yang berdasar pada sasaran yang diinginkan.
4. Mengikutsertakan orang-orang yang tepat. Dalam merencanakan, sebaiknya mengikutsertakan para manajer dalam bidang-bidang fungsional dalam organisasi sehingga dapat memperoleh informasi yang relevan dan akurat. Orang-orang yang tepat dapat memberi masukan dan umpan balik dalam proses perencanaan dan implementasi rencana.

4.5 Perspektif Dalam Perencanaan

Perbedaan antara sebuah rencana dengan rencana yang lain dapat dikaji atas dasar 5 (lima) perspektif, yaitu:

1. Horison Waktu

Biasanya dibagi menjadi: Jangka Panjang, Menengah dan Pendek. Semakin panjang horizon waktunya, maka tinggi ketidakpastian yang dimilikinya (akurasinya relatif rendah).

a. Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan semacam ini menjangkau waktu sekitar 20-30 tahun ke depan. Rencana hanya berbentuk garis-garis besar dan bersifat sangat strategis dan umum. Perencanaan ini tidak dapat langsung dipakai dalam program kerja, masih perlu dijabarkan dalam perencanaan jangka menengah.

b. Perencanaan Jangka Menengah

Perencanaan jangka menengah memiliki durasi waktu antara 3-5 tahun kedepan. Perencanaan jangka panjang dapat dibagi dalam beberapa rencana jangka menengah. Perencanaan sudah lebih konkrit dalam pencapaian sasaran yang disertai dengan prioritas.

c. Perencanaan Jangka Pendek

Perencanaan ini memiliki jangka waktu paling lama 1 tahun. Rencana jangka pendek juga dapat dibuat dalam bulanan, per-tiga bulanan, tergantung dari desain organisasi. Dalam perencanaan jangka pendek sudah mencakup penggunaan sumber daya, metode pelaksanaan, serta waktu mulai dan selesai dari setiap program kerja.

2. Bidang perencanaan

Karakteristik perencanaan sangat tergantung dari bidang yang direncanakan, misalkan rencana produksi adalah untuk menjamin pasokan permintaan pasar, baik kuantitas maupun kualitas, serta waktu produksinya. Tetapi rencana pengembangan sumber daya manusia ditujukan untuk meningkatkan kemampuan teknis dan interpersonal dikarenakan jumlahnya karyawan sudah optimal.

3. Elemen Rencana

Elemen utama rencana strategis adalah tujuan, program dan kebijaksanaan bagi keseluruhan organisasi; Sedangkan elemen pokok dari rencana taktis yang berjangka waktu lebih pendek adalah jawaban bagaimana mendayagunakan sumber daya perusahaan untuk memenangkan kompetisi dengan perusahaan-perusahaan lain.

4. Karakteristik Rencana

Karakteristik rencana sangat tergantung dari tingkat kepastian lingkungan, apabila tingkat persaingan semakin ketat, maka karakteristik rencana juga semakin tidak pasti.

5. Unit Organisasi

Perencanaan usaha yang mencakup keseluruhan organisasi jauh lebih rumit dibandingkan dengan perencanaan untuk sebuah unit organisasi.

Perbedaan kerumitan ini misalnya dapat dilihat dalam aspek persepsi dan wawasan tentang masa depan, mekanisme perencanaan, kendala perencanaan serta ukuran-ukuran keberhasilan untuk menilai performansi pelaksanaan rencana.

Tabel berikut ini merinci perspektif perencanaan yang merupakan sumber perbedaan antar satu rencana dengan rencana yang lain.

Tabel 4.2 Perspektif untuk setiap bentuk perencanaan

Perspektif	Deskripsi
Horison waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jangka pendek 2. Jangka menengah 3. Jangka panjang
Bidang Perencanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produksi 2. Riset 3. Pengembangan produk baru 4. Keuangan 5. Pemasaran 6. SDM
Elemen Rencana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aturan 2. Prosedur 3. Anggaran 4. Program 5. Strategi 6. Sasaran 7. Tujuan 8. Arah 9. Kebijakan 10. Cita-cita
Karakteristik Rencana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Murah/mahal 2. Rasional/tidak 3. Rahasia/tidak 4. Strategis/taktis 5. Kualitatif/kuantitatif 6. Penting/kurang 7. Komprehensif/tidak 8. Mendesak/tidak
Unit Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korporasi 2. Anak Perusahaan 3. Divisi 4. Departemen 5. Proyek 6. Gugus tugas

5 FUNGSI PENGORGANISASIAN



Overview

Pengorganisasian adalah proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen. Pengorganisasian yang baik didorong oleh atribut appropriateness, adequacy, effectiveness dan efficiency. Setiap pengorganisasian harus memiliki struktur organisasi yang layak. Struktur organisasi dicerminkan dalam bentuk bagan atau grafis yang disebut dengan bagan organisasi.



Tujuan

1. Memahami definisi pengorganisasian
2. Memahami Prinsip dan fungsi pengorganisasian sistem manajemen
3. Memahami lima tahapan proses pengorganisasian
4. Memahami empat kategori struktur organisasi
5. Memahami pedoman pembuatan struktur organisasi yang baik sehingga aktivitas organisasi dapat berjalan lancar dan efektif

5.1 Definisi Pengorganisasian

Istilah pengorganisasian menurut S.C. Certo diartikan sebagai “*proses terciptanya penggunaan secara tertib terhadap semua sumber daya yang dimiliki oleh sistem manajemen.*” Secara tertib menekankan bahwa penggunaan itu berdasarkan pada tujuan dan penggunaan sumber daya yang benar sehingga tidak menyebabkan pemborosan sumber daya dalam proses pencapaian tersebut.

Dalam proses pengorganisasian, yang dilakukan oleh para manajer diantaranya: pembagian pekerjaa, menugaskan orang-orang untuk mengerjakannya, mengalokasikan sumber daya yang dimiliki, dan mengkoordinasikan upaya-upaya yang akan ditempuh.

Setelah rencana selesai disusun, maka para manajer harus mampu mengorganisasikan sumber daya agar dapat melaksanakannya secara layak. “Organisasi adalah hasil dari proses pengorganisasian”. Menurut Henry Fayol, pengorganisasian yang layak dari sumber daya organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaannya.

Organisasi sendiri dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu organisasi sebagai kesatuan “*entity*” dan organisasi sebagai sebuah proses. Sebagai kesatuan, organisasi adalah kumpulan manusia yang dipersatukan oleh suatu tata hubungan yang formal untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Terdapat tiga (3) karakteristik umum organisasi sebagai *entity*, yaitu :

1. Terdiri dari sejumlah manusia
2. Mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai
3. Memiliki formalitas yang mengatur peranan dari setiap orang.

Sedangkan organisasi sebagai proses, organisasi merupakan proses untuk menyusun komponen-komponen organisasi hingga memiliki struktur tertentu. Komponen-komponen yang dimaksud adalah tugas, manusia dan sistem manajemen.

5.2 Peranan Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian memiliki peranan yang sangat penting dalam sistem manajemen, dikarenakan proses pengorganisasian merupakan mekanisme utama yang dipergunakan oleh para manajer untuk menggerakkan rencana yang telah disusun.

Pengorganisasian yang baik akan mampu menciptakan dan memelihara hubungan di antara semua sumber daya organisasi dengan menunjukkan sumber daya mana yang harus digunakan untuk suatu aktivitas tertentu, kapan digunakan, di mana, serta bagaimana cara menggunakannya. Upaya pengorganisasian yang tersusun dengan baik akan menghindarkan manajer dari penduplikasian kegiatan dan sumber daya yang menganggur.

5.2.1 Prinsip-prinsip Pengorganisasian

Organisasi merupakan wadah di mana berlangsung proses-proses pengorganisasian sumber daya-sumber daya organisasi. Untuk itu diperlukan suatu prinsip yang akan melandasi kegiatan-kegiatan pengorganisasian dalam sistem manajemen. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

1. **Kekuasaan dan Tanggung Jawab**
Kekuasaan selalu terkait dan diikuti oleh tanggung jawab.
2. **Disiplin**
Disiplin adalah rasa hormat pada aneka kesepakatan yang mungkin berbentuk kepatuhan, kerja keras serta pengorbanan. Tumbuhnya disiplin diperlukan pemimpin yang baik dalam semua tingkatan.
3. **Kesatuan Perintah**
Setiap orang dalam organisasi hanya menerima perintah dari satu orang atasan saja.
4. **Keterpaduan Arah**
Setiap kelompok aktivitas yang memiliki tujuan yang sama harus memiliki seorang pimpinan dan rencana.
5. **Subordinasi Kepentingan**
Subordinasi kepentingan pribadi pada kepentingan organisasi.
6. **Remunerasi**
Remunerasi dan cara pembayaran harus adil dan memberikan kepuasan kepada semua pihak baik karyawan maupun atasan atau pimpinan.
7. **Sentralisasi**
Tingkat pemusatan atau penyebaran kekuasaan.
8. **Rantai Kekuasaan**
Rantai kekuasaan dimulai dari tingkat tertinggi sampai dengan tingkat terendah harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kalau memungkinkan lebih baik dipersingkat.

9. Keteraturan

Keteraturan yang diatur dalam aturan main organisasi, dimaksudkan agar setiap orang punya tugas dan tanggung jawab, serta hak masing yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.

10. Keadilan

Aturan main dan pelaksanaannya, dimana peranan pemimpin menjadi penting, dibuat seadil mungkin, sehingga akan membangkitkan pengabdian dan kesetiaan para karyawan.

11. Stabilitas Hubungan Kerja

Manajemen yang baik, akan meminimalisasikan terjadinya keluar-masuknya karyawan “*turn over*” pada tingkat yang wajar sehingga tidak terlalu mengganggu kinerja organisasi.

12. Inisiatif

Inisiatif dikaitkan dengan proses untuk memikirkan serta melaksanakan rencana. Organisasi harus mendorong anggota organisasi untuk berinisiatif, agar mereka menjadi puas.

13. “Team Work”

Kerjasama Tim, adalah sangat penting bagi organisasi dimana komunikasi perlu dikembangkan untuk membentuk *team work*.

5.2.2 Fungsi Pengorganisasian

Fungsi dari sebuah proses pengorganisasian dapat jabarkan dengan melihat bahwa organisasi yang baik dan maju didorong oleh keempat atribut berikut.

1. Appropriateness

Organisasi harus dapat mempermudah proses pencapaian tujuan.

2. Adequacy

Organisasi harus dapat mempermudah pemecahan masalahnya.

3. Effectiveness

Organisasi harus dapat mewartakan proses-proses usaha dan proses-proses manajemen yang diperlukan untuk mencapai suatu hasil.

4. Efficiency

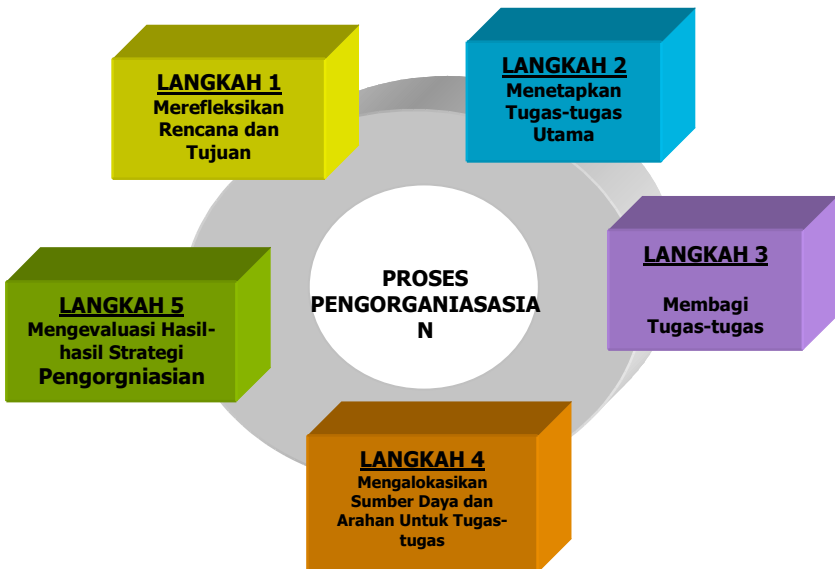
Organisasi harus dapat mendukung terjadinya proses-proses untuk mendapatkan hasil yang maksimal dengan pengorbanan yang minimum.

5.3 Proses Pengorganisasian

Proses pengorganisasian sebagaimana yang terlihat pada Gambar 5.1 di bawah ini terdiri dari lima (5) langkah yang terjadi secara terus-menerus (berkelanjutan) dimana dalam pelaksanaan proses tersebut perlu dilakukan penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Tahapan pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Merefleksikan rencana dan tujuan
2. Menetapkan tugas-tugas utama, yaitu merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan visi dan misinya.
3. Membagi tugas-tugas utama, dimana membagi beban kerja utama ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan dapat memadai untuk dilakukan oleh seseorang atau dalam suatu tim.
4. Mengalokasikan sumber daya dan arahan untuk tugas-tugas, dimana pada tahapan ini dalam mengkombinasikan antar pekerjaan secara logis dan efisien serta menetapkan suatu mekanisme untuk mengorganisasikan antar pekerjaan.
5. Mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang telah dilaksanakan.



Gambar 5.1 Proses Pengorganisasian

5.4 Struktur Organisasi

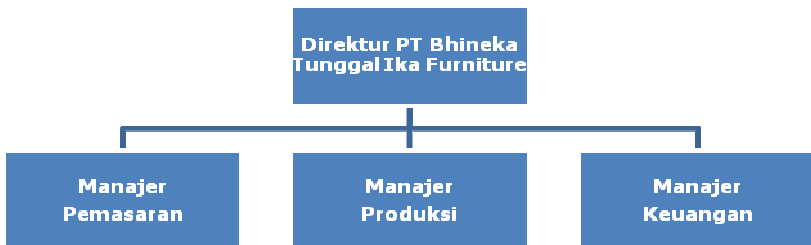
Pada setiap usaha pengorganisasian, manajer harus memilih struktur organisasi yang layak. Struktur organisasi menurut David Wilson dan Robert Rosenfeld adalah “*pola hubungan yang diciptakan di antara komponen-komponen bagian dari seluruh organisasi yang menggambarkan pola komunikasi, pengendalian, dan wewenang*”.

Struktur organisasi dicerminkan dalam bentuk bagan atau grafis yang disebut dengan bagan organisasi. Secara tradisional, bagan organisasi berbentuk piramida, dimana semakin mendekati puncak piramida, maka semakin tinggi kedudukan dan wewenangnya, serta tanggung jawabnya. Garis-garis yang menghubungkan antar kotak menunjukkan garis komunikasi formal diantara para anggota organisasi.

Cara yang paling baik dan paling umum untuk membentuk hubungan formal diantara sumber daya yang ada dalam organisasi adalah dengan membentuk “**departemen**”. Departementasi adalah proses pembentukan departemen, yaitu pengelompokan tugas atau orang dan sumber daya lainnya dalam sebuah unit organisasi berdasarkan faktor-faktor situasional seperti fungsi kerja, produk yang dibuat, wilayah cakupan, dan proses pembuatan produk.

5.4.1 Departementasi Fungsional

Departementasi fungsional merupakan jenis departementasi yang paling banyak dijumpai dalam organisasi, yaitu membagi unit-unit kerja berdasarkan fungsi atau aktivitas yang dikerjakan dalam sistem manajemen. Fungsi-fungsi atau aktivitas yang terjadi dalam organisasi adalah pemasaran, produksi, keuangan, logistik, dan lain sebagainya.

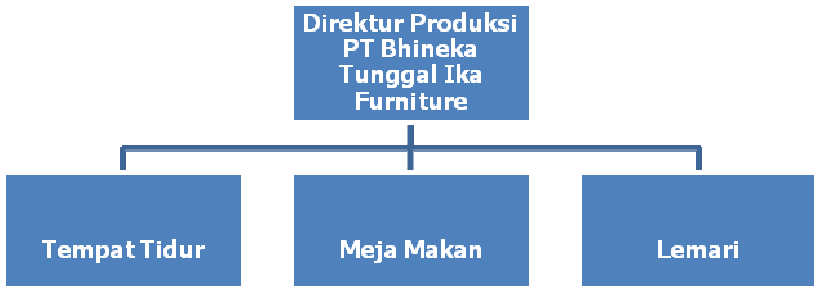


Gambar 5.2 Departementasi Fungsional

Faktor-faktor yang mempengaruhi pembentukan departemen berdasarkan fungsi adalah: (1) Volume pekerjaan, (2) Tradisi, preferensi dan aturan kerja, (3) kemiripan fungsi dalam departemen yang berbeda, (4) Pemisahan fungsi untuk mencegah benturan kepentingan, (5) Penggabungan fungsi-fungsi yang tak sama untuk kepentingan koordinasi.

5.4.2 Departementasi Produk

Departementasi berdasarkan jenis-jenis produknya, bahkan apabila produk tersebut sudah sangat berkembang akan menjadi unit-unit bisnis mandiri. Departementasi produk membagi sumber daya yang dimiliki menurut produk yang dihasilkan. Dengan semakin banyaknya produk yang dihasilkan perusahaan, maka akan semakin sulit untuk menkoordinasi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan.



Gambar 5.3 Departementasi Produk

5.4.3 Departementasi Lokasi

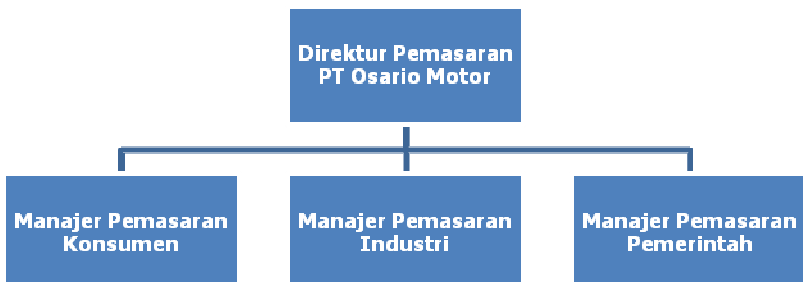
Departementasi jenis ini berdasarkan pertimbangan lokasi geografis yang cukup luas, punya karakteristik yang berbeda-beda sehingga dibentuk beberapa organisasi yang berdasarkan territorial, yang masing-masing memiliki peran khusus.



Gambar 5.4 Departementasi Lokasi

5.4.4 Departementasi Pelanggan

Departementasi jenis ini terjadi apabila organisasi membutuhkan pelayanan yang berbeda untuk jenis pelanggan utama yang berbeda. Struktur ini berdasarkan asumsi bahwa pelanggan dapat dikenali dan dipisahkan dalam kategori yang logis.



Gambar 5.5 Departementasi Pelanggan

Departementasi berdasarkan produk, pelanggan dan lokasi, biasa disebut *departementation by Purpose* yang mempunyai keunggulan dan kelemahan sebagai berikut:

Keunggulan

1. Unit-unit organisasi memiliki kemandirian
2. Koordinasi internal dalam sebuah unit organisasi lebih mudah dilaksanakan
3. Unit-unit organisasi lebih adaptif pada perubahan lingkungan
4. Karena bersifat mandiri, hasil kerja dari setiap unit organisasi mudah untuk dievaluasi
5. Otonomi merupakan sumber motivasi yang kuat

Kelemahan

1. Kemandirian dapat menimbulkan masalah departementalisme
2. Memiliki peluang bagi terjadinya duplikasi kegiatan

Sedangkan keunggulan dan kelemahan departementasi berdasarkan proses atau fungsional adalah sebagai berikut:

Keunggulan

1. Struktur organisasi yang menjurus kearah spesialisasi dapat mendorong peningkatan kompetensi dan efisiensi
2. Organisasi tidak terbagi secara terkotak-kotak, keseluruhan organisasi merupakan kesatuan.

Kelemahan

1. Ruang gerak karyawan dibatasi oleh bidang spesialisasinya sehingga mereka kurang mengenal tujuan dan permasalahan dari keseluruhan organisasi.
2. Untuk menjaga keterpaduan, diperlukan adanya kegiatan koordinasi yang intensif
3. Unit organisasi kurang dapat berfungsi sebagai tempat untuk mempersiapkan tenaga pimpinan, karena seseorang yang berkembang atas dasar spesialisasi belum tentu memiliki dan menguasai keahlian manajerial.

5.5 Asas-asas Organisasi

Asas-asas organisasi merupakan berbagai pedoman yang secara maksimal untuk dilaksanakan agar diperoleh struktur organisasi yang baik dan aktivitas organisasi dapat berjalan dengan lancar dan efektif.

5.5.1 Pembagian Kerja

Asas ini dikaitkan dengan pejabat atau pimpinan yang akan menempati jabatan dalam satuan unit organisasinya agar roda organisasi dapat berjalan lancar. Dalam melakukan pembagian kerja, perlu diperhatikan hal-hal berikut:

1. Tiap unit organisasi harus mempunyai rincian aktivitas yang jelas.
2. Pucuk Pimpinan sampai dengan pimpinan paling bawah harus mempunyai tujuan yang jelas.
3. Variasi tugas bagi seorang pimpinan hendaknya yang sejenis atau yang erat hubungannya.
4. Beban tugas antar tiap pimpinan atau pejabat hendaknya merata atau adil.
5. Penempatan posisi tiap pejabat hendaknya dilakukan secara tepat.
6. Penambahan atau pengurangan pejabat harus didasarkan dari perubahan volume pekerjaan.
7. Pembagian kerja untuk setiap pejabat seharusnya terhindarkan dari unsur *nepotisme*.

5.5.2 Rentang Kendali

Rentang kendali manajemen adalah berapa bagian atau berapa orang yang dapat ditempatkan di bawah pimpinan seseorang. Hal ini penting karena kemampuan seseorang untuk mengendalikan unit-unit organisasi atau orang lain pada umumnya memiliki keterbatasan.

Besarnya rentang kendali, tergantung dari teknologi, kerumitan tugas, dan profesionalisme para karyawan. Rentang kendali yang besar mengarah pada organisasi “*flat structure*”, dan kebalikannya adalah “*tall structure*”. Mana yang lebih baik, adalah tergantung situasi dan kondisi.

Faktor yang mempengaruhi luas-sempitnya rentang kendali dapat dilihat dari dua sisi, yaitu:

1. Sisi Subyektif, yaitu pengalaman, kecakapan, kesehatan dan umur seorang atasan dan bawahan
2. Sisi Objektif, yaitu: bentuk pekerjaan, letak bawahan, stabil-labilnya organisasi, jumlah tugas kepada atasan, waktu penyelesaian pekerjaan.

5.5.3 Koordinasi

Koordinasi adalah proses untuk memadukan tujuan dan aktivitas dari unit-unit yang ada, supaya tujuan secara keseluruhan dapat tercapai. Tanpa koordinasi, ada kemungkinan masing-masing kerja keras, tetapi kurang mendukung organisasi bahkan merugikan organisasi.

Asas ini diperlukan agar suatu organisasi harus memiliki keselarasan aktivitas di antara satuan/unit organisasi atau di antara pimpinannya. Dengan adanya keselarasannya ini dapat dihindari adanya konflik, rebutan sumber atau fasilitas, duplikasi pekerjaan, dan adanya delay antar antar aktivitas.

5.5.3.1 Alasan Diperlukannya Koordinasi

Ada beberapa hal yang menjadi alasan mengapa koordinasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Perbedaan Sikap dan Pandangan

Seseorang cenderung lebih dipengaruhi pandangan tujuan organisasi yang lebih langsung menjadi tanggung jawab mereka, misal bagian pemasaran, merasa yang paling penting adalah kegiatan pemasaran.

2. Perbedaan Orientasi Waktu

Bagian produksi, cenderung berorientasi jangka operasional, dibanding bagian pengembangan produk, yang cenderung berorientasi jangka panjang.

3. Perbedaan Hubungan Antara Manusia

Misalnya di bagian produksi, yang cenderung pragmatis dan rutin, proses komunikasi kurang berkembang, berbeda dengan bagian pemasaran, yang sangat variatif, cenderung proses komunikasi cenderung berkembang.

4. Perbedaan Formalitas

Unit-unit organisasi yang pada umumnya memiliki metode dan standar yang berbeda untuk mengukur kemajuan atau hasil kerja, ada beberapa kegiatan organisasi yang dapat secara jelas terukur baik dari segi ongkos, waktu, kualitas dan ada pula yang tidak jelas terukur.

5.5.3.2 Koordinasi Efektif

Untuk mencapai koordinasi yang efektif antar kegiatan di dalam organisasi, dibutuhkan beberapa pendekatan. Ada tiga jenis pendekatan yang dapat diterapkan, yaitu:

1. Pendekatan Teknik Manajemen

- a. Hirarkhi Manajerial, rantai perintah yang terbentuk dalam organisasi, mempermudah aliran informasi serta kerjasama antar unit organisasi.
- b. Aturan dan Prosedur, dengan adanya pedoman ini semua orang dapat bertindak secara tepat dan mandiri.
- c. Rencana dan Sasaran, sebagai sarana untuk koordinasi yang baik, karena dapat mengarahkan kegiatan dari setiap unit organisasi.

2. Peningkatan Potensi Koordinasi

- a. Sistem Informasi Vertikal, dengan proses informasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, akan membantu proses koordinasi.
- b. Hubungan lateral, hubungan yang langsung bersangkutan, bisa berupa kontak langsung, bentuk komisi atau gugus.

3. Pengurangan Kebutuhan Koordinasi

- a. Penyediaan Tambahan Sumber Daya. Penyediaan tambahan sumber daya dan dana merupakan jalan keluar untuk membentuk unit-unit organisasi mengatasi persoalan-persoalannya.
- b. Pembentukan unit-unit organisasi yang mandiri. Kebutuhan atas koordinasi dapat dikurangi dengan jalan membentuk unit-unit organisasi yang mampu melaksanakan semua aspek tugas secara mandiri.

5.5.4 Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang merupakan penyerahan sebagian hak untuk mengambil keputusan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab tetap dapat dilaksanakan dengan baik oleh seseorang pimpinan ke pimpinan yang lain. Hal ini dapat terjadi apabila seorang atasan memimpin bawahan dalam jumlah yang banyak dan kemampuan yang terbatas. Makin banyak bawahan maka secara relatif makin besar beban atasan.

Manfaat yang diperoleh apabila terjadi pelimpahan wewenang, antara lain sebagai berikut:

- a. Pimpinan dapat melakukan pekerjaan yang pokok-pokok saja.
- b. Tiap tugas dapat dikerjakan pada tingkat yang tepat.
- c. Keputusan-keputusan dapat dibuat dengan lebih tepat.
- d. Meningkatkan inisiatif dan rasa tanggung jawab.
- e. Mengurangi sikap selalu menunggu perintah.
- f. Pelayanan dapat terus ditingkatkan walaupun pimpinan yang bersangkutan memiliki halangan.

5.5.5 Fleksibilitas

Asas ini menyatakan bahwa struktur organisasi hendaknya mudah diubah dan disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi tanpa mengurangi kelancaran aktivitas yang sedang berjalan. Perubahan-perubahan dapat terjadi karena adanya pengaruh dari luar organisasi maupun dari internal organisasi.

6 FUNGSI PENGARAHAN



Overview

Pengarahan adalah proses menuntun kegiatan-kegiatan para anggota organisasi kearah yang tepat. Pengarahan ini bertujuan mengantarkan pada tercapainya tujuan dari sistem manajemen. Pengarahan merupakan bagian yang kritis dari tugas seorang manajer.



Tujuan

1. Memahami definisi pengarahan dalam sistem manajemen
2. Memahami kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki dalam kepemimpinan

6.1 Definisi Pengarahan

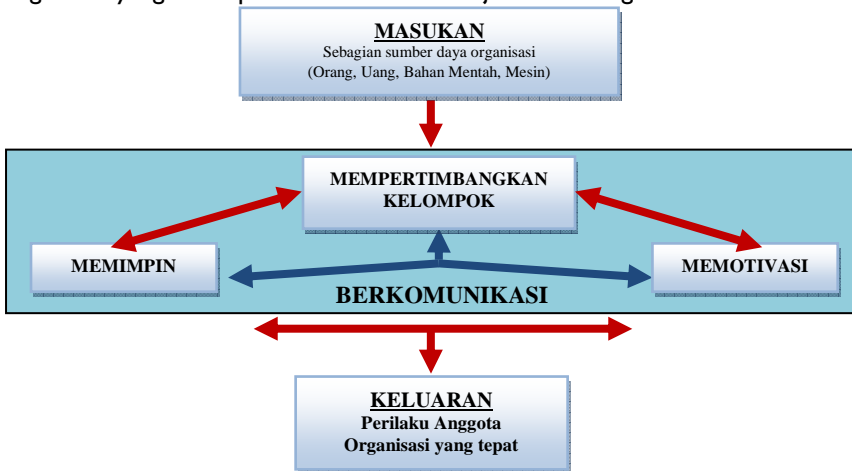
Pengarahan diartikan sebagai “*proses menuntun kegiatan-kegiatan para anggota organisasi kearah yang tepat*”. Yang dimaksud dengan arah yang tepat adalah arah yang dapat mengantarkan pada tercapainya tujuan dari sistem manajemen. Pengarahan merupakan bagian yang kritis dari tugas seorang manajer.

Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain merupakan kata lain dari proses pengarahannya, dimana kemampuan ini akan menentukan keberhasilan seorang manajer. Beberapa sinonim lain mengatakan pengarahannya sebagai proses “*influencing*.”

Tujuan utama dari pengarahannya adalah meningkatkan pencapaian tujuan sistem manajemen dengan cara menuntun kegiatan-kegiatan para anggota organisasi pada arah yang tepat. Dalam proses pengarahannya perlu melibatkan keempat komponen berikut:

1. Memimpin
2. Memotivasi
3. Mempertimbangkan kelompok-kelompok
4. Berkomunikasi

Dengan menjalankan keempat kegiatan di atas, maka manajer mengubah masukan berupa sumber daya organisasi menjadi perilaku anggota organisasi yang diharapkan oleh sistem manajemen. Lihat gambar berikut.



Gambar 6.1 Keterlibatan Komponen Dalam Proses Pengarahan

6.2 Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat vital bagi terlaksananya fungsi-fungsi manajemen yang lain. Memimpin orang beserta organisasinya menuntut kecakapan untuk melakukan banyak kegiatan. Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempunyai pengaruh terhadap orang lain dan mengilhami, memberi semangat, memotivasi, dan mengarahkan kegiatan-kegiatan mereka guna membantu tercapainya tujuan kelompok dan organisasi. Orang yang memiliki pengaruh akan disebut sebagai pemimpin. Jika pemimpin itu efektif, maka pengaruh terhadap orang lain akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

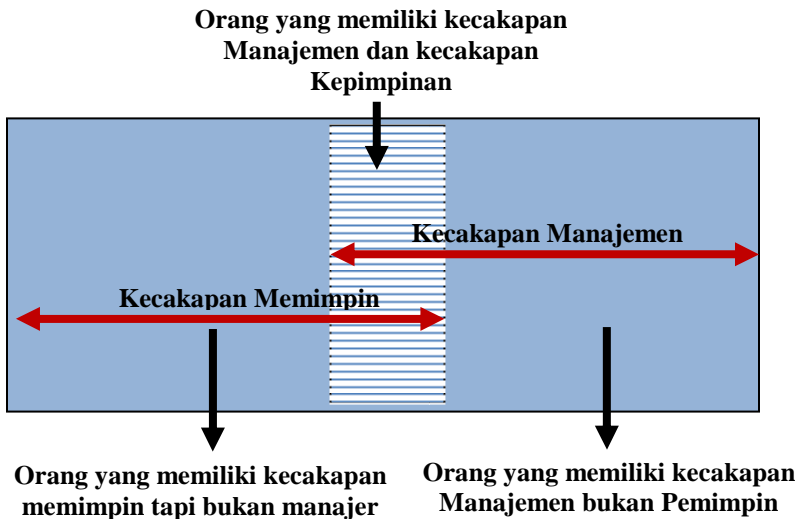
Tabel berikut ini akan menggambarkan sifat dan keterampilan yang berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.

Tabel 6.1 Sifat dan Keterampilan yang Efektif

Sifat	Keterampilan
<ul style="list-style-type: none"> • Dapat menyesuaikan diri • Waspada terhadap lingkungan sosial • Ambisius dan berorientasi pada prestasi • Asertif • Kooperatif • Dapat diandalkan • Dominan (hasrat mempengaruhi orang lain) • Energetik (kegiatan tinggi) • Gigih (Keras hati) • Toleran atas tekanan • Ketersediaan untuk bertanggung jawab 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan (intelektual) • Kecakapan konseptual • Kreativitas • Diplomatis dan bijaksana • Lancar berbicara • Pengetahuan tentang tugas kelompok • Kecakapan organisasi • Persuasif (kecakapan merayu) • Kecakapan sosial

6.2.1 Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Pemimpin dan manajer bukan hal yang sama. Tugas seorang manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, memenuhi kebutuhan staf, memimpin, dan mengendalikan. Ia mungkin efektif maupun tidak efektif dalam mempengaruhi para bawahan atau para anggota tim dalam menetapkan dan merealisasikan tujuan. Yang ideal adalah keterampilan manajemen menyatu dengan kepemimpinan sehingga seorang manajer berfungsi sebagai pemimpin. Hubungan antara manajer dan pemimpin dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 6.2 Hubungan antara manajer dan pemimpin

Seorang manajer yang memberikan perintah dan instruksi eksplisit kepada orang berpengalaman bukanlah memimpin, tetapi malah menghambat produktivitas. Perencanaan yang efektif akan membantu seseorang menjadi manajer dan memungkinkan orang lain merencanakan secara efektif disebut sebagai pemimpin. Pemimpin dapat memberdayakan, yaitu memberikan hal-hal yang dibutuhkan untuk berkembang, berubah, dan mengatasi perubahan. Pemimpin akan menciptakan berbagai visi serta merumuskan strategi untuk merealisasikan visi menjadi sebuah kenyataan.

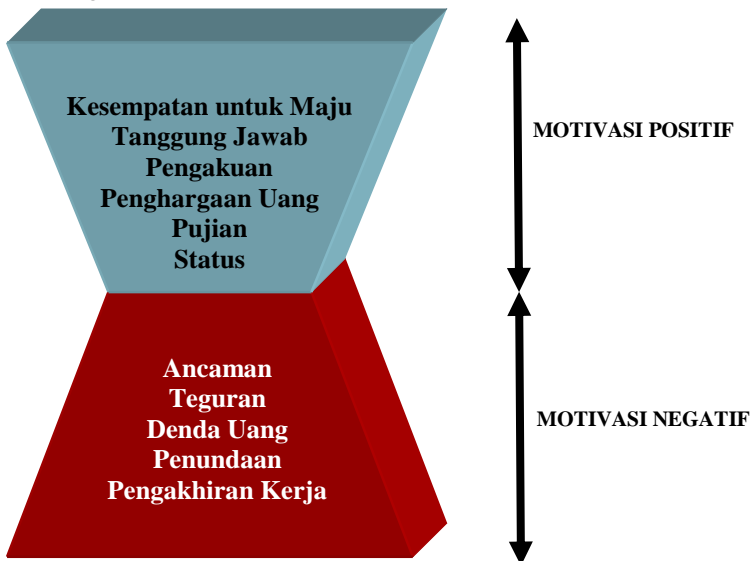
6.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) berkaitan dengan interaksi antara sang pemimpin dan orang lain. Pendekatan dan perilaku digunakan oleh seorang manajer untuk mempengaruhi orang akan menunjukkan gaya kepemimpinan dari manajer. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu motivasi, pilihan atas gaya pembuatan keputusan, dan perhatian pada lingkungan kerja apakah pada tugas atau pada orang.

6.2.2.1 Motivasi positif atau negatif

Pemimpin dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan melalui pendekatan motivasi. Menurut Davis dan Newtom (1989), motivasi dapat berupa penghargaan atau hukuman, tergantung dari gaya para manajer.

Berikut adalah bentangan motivasi, dimana terdiri dari motivasi positif dan negatif.



Gambar 6.3 Bentangan Motivasi

6.2.2.2 Gaya Pembuatan Keputusan

Gaya kepemimpinan dari seorang manajer dapat dibedakan atas 3 (tiga) kategori, yaitu gaya otokratis, gaya partisipatif, dan gaya bebas kekang atau bebas terkendali.

- 1) **Gaya Otokratis**, yaitu seorang manajer akan bergaya otokratis dan tidak membagikan wewenang pembuatan keputusan kepada bawahannya. Ia membuat keputusan kemudian mengumumkannya. Manajer otokratis mungkin meminta gagasan dan umpan balik dari bawahan mengenai keputusannya yang dibuat, tapi masukan tersebut tidak akan mengubah keputusan. Oleh karena itu, pendekatan ini disebut pendekatan SAYA atau I.
- 2) **Gaya partisipatif**. Manajer bergaya partisipatif akan berbagi wewenang untuk membuat keputusan kepada bawahannya. Tingkat pembagian bersama bersama berkisar dari penyajian keputusan bersama oleh manajer yang sifatnya masih bias berubah sehingga membiarkan kelompok atau bawahan untuk berpartisipasi dalam membuat keputusan. Kadangkala disebut pendekatan “KITA” atau “WE”. Manajemen partisipatif akan melibatkan orang lain dan membolehkan mereka mengemukakan pendapat, bakat, dan pengalaman unik terhadap isu-isu yang berpengaruh terhadap manajer dan pembuat keputusan.
- 3) **Gaya bebas terkendali**. Gaya ini sering disebut pendekatan “MEREKA” atau THEY atau gaya penonton. Gaya ini memberdayakan individu atau kelompok untuk menjalankan tugas atau kemauan mereka, tanpa keterlibatan dari manajer secara langsung. Gaya ini sangat mengandalkan pada pendelegasian wewenang dan bekerja sangat baik jika memiliki kekuatan keahlian, jika para peserta memiliki dan tahu bagaimana menggunakan peralatan dan teknik yang dibutuhkan untuk tugas-tugas mereka.

6.2.2.3 Berorientasi pada Tugas atau Orang

Pemimpin yang berorientasi pada orang akan memiliki acuan utama kepada bagaimana membina hubungan dengan karyawan. Sedangkan orientasi pada tugas lebih menekankan pada metode, teknologi, rencana, dan program, batas waktu, sasaran, dan dikerjakannya sebuah pekerjaan. Manajer yang berorientasi pada tugas secara khas menggunakan gaya kepemimpinan otokratis dan mengeluarkan pedoman dan instruksi untuk karyawan.

Manajer yang berorientasi pada karyawan atau orang akan lebih menghargai karyawan dan memeperhatikan kebutuhan dan kepentingan karyawan. Ia memperlakukan karyawan sebagai aset berharga dan menghargai pendapat-pendapat mereka. Membangun kerja sama tim, hubungan yang positif, dan saling percaya merupakan kegiatan penting bagi pemimpin yang berorientasi pada orang sehingga kepuasan kerja akan meningkat.

6.2.3 Memotivasi

Motivasi adalah *“kondisi di dalam (diri) yang menyebabkan seseorang bertingkah laku tertentu yang memastikan terlaksananya suatu tujuan tertentu.”* Motivasi adalah suatu hal yang sangat sentral dalam manajemen karena menerangkan mengapa orang bertingkah laku tertentu dalam bekerja dalam suatu organisasi.

Motivasi dapat berasal dari sumber-sumber intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah perilaku yang dilakukan untuk kepentingannya sendiri. Sumber motivasi itu yang mendorong perilaku, dan motivasi datangnya dari pengerjaan tugas itu sendiri. Banyak manajer termotivasi secara intrinsik, mereka mendapatkan kepuasan dan prestasi dari membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan mendapatkan keunggulan daya saing. Tugas yang menarik dan menantang dapat mengakibatkan motivasi.

Sedangkan perilaku ekstrinsik adalah perilaku yang ditunjukkan untuk mendapatkan ganjaran materil atau social atau untuk menghindari hukuman, sumber motivasi adalah konsekuensi dari perilaku, bukan dari perilaku itu sendiri. Sebagai contoh adalah seorang pengacara yang termotivasi untuk menerima gaji tinggi dan status yang melekat pada jabatan tersebut.

Terlepas dari motivasi intrinsik dan ekstrinsik, mereka tergabung dan termotivasi untuk bekerja pada organisasi untuk mendapatkan hasil (*outcome*) tertentu. Hasil adalah sesuatu yang diperoleh dari sebuah pekerjaan atau organisasi. Beberapa contoh hasil diantaranya tanggung jawab, rasa puas, dan kesenangan mendapatkan pekerjaan yang asyik dan menyenangkan sehingga mampu membangkitkan motivasi intrinsik. Kemudian hasil seperti gaji yang memadai, keamanan pekerjaan, tunjangan dan waktu berlibur akan menambah motivasi ekstrinsik karyawan.

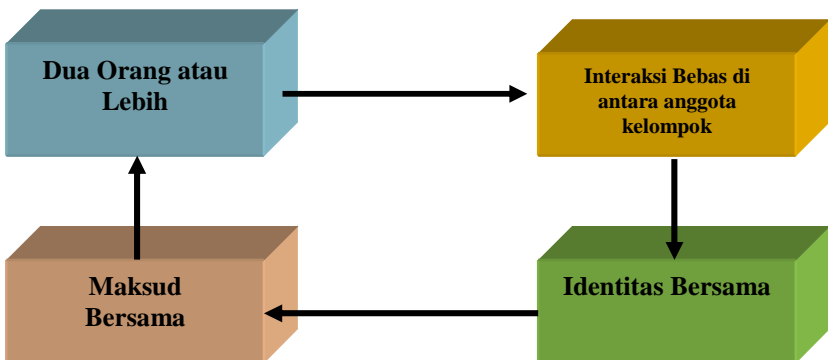
6.2.4 Dinamika Kelompok

Sebuah kelompok didefinisikan sebagai “dua orang atau lebih yang berinteraksi satu sama lain untuk merealisasikan tujuan tertentu atau memenuhi kebutuhan tertentu.”

Berikut ini adalah 4 (empat) dimensi yang mengemukakan definisi kelompok atau tim, yaitu:

1. Sebuah kelompok harus terbentuk dari dua orang atau lebih apabila ia dipandang sebagai satu kesatuan social.
2. Para individu harus berinteraksi secara cukup bebas. Sebuah organisasi dapat disebut sebagai sebuah kelompok sosiologis jika ia cukup kecil dan bersifat pribadi sehingga memungkinkan semua anggota berinteraksi satu sama lain secara teratur.
3. Para individu yang berinteraksi harus memiliki identitas bersama. Setiap individu harus mengakui dirinya sebagai anggota kelompok.
4. Para individu yang berinteraksi dan memiliki identitas bersama harus juga memiliki sebuah maksud bersama. Jadi, paling tidak harus ada sebuah kesepakatan pokok mengapa kelompok tersebut ada.

Empat dimensi kelompok tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 6.4 Empat Dimensi Kelompok

6.2.4.1 Daya Tarik Kelompok

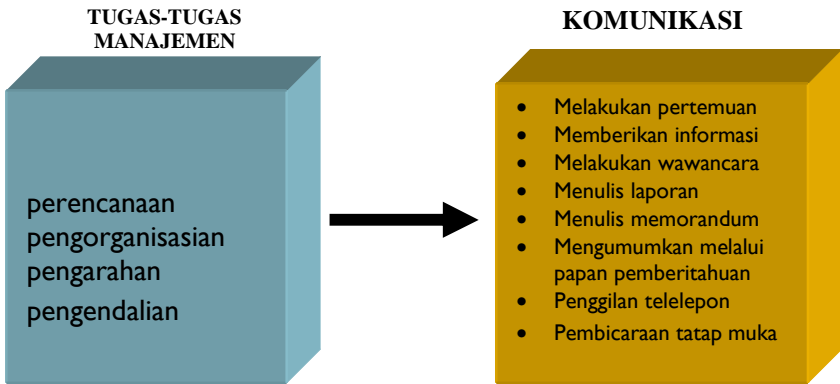
Komitmen seseorang pada kelompok bersumber pada dua faktor, yaitu daya tarik (*attraction*) yaitu gambaran kelompok dilihat dari luar. Orang luar (bukan anggota) akan berkeinginan untuk bergabung ke dalam kelompok yang menarik dan akan menjauh dari kelompok yang tidak menarik. Faktor kedua adalah kepaduan (*cohesiveness*), yaitu kecenderungan anggota-anggota kelompok untuk mengikuti kelompok dan melawan pengaruh dari luar atau kecenderungan para anggota untuk menyatu bersama. Ini disebut pandangan orang dari dalam keluar. Faktor-faktor yang meningkatkan atau menurunkan daya tarik dan kepaduan kelompok dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 6.2 Faktor-faktor yang Meningkatkan dan Menurunkan Daya Tarik Kepaduan Kelompok

Faktor yang Meningkatkan	Faktor yang Menurunkan
<ul style="list-style-type: none"> • Prestise dan Status • Hubungan kerja sama • Tingkat interaksi yang tinggi • Berukuran relatif kecil • Kesamaan para anggota • Citra publik dari kelompok yang unggul • Ancaman bersama dalam lingkungan 	<ul style="list-style-type: none"> • Permintaan yang tak beralasan dan tak disetujui atas individu • Ketidaksetujuan atas prosedur, kegiatan, peraturan, dsb • Pengalaman tak menyenangkan dengan kelompok • Persaingan antara permintaan kelompok dan kegiatan di luar yang lebih disukai • Citra publik dari kelompok yang tak menguntungkan • Persaingan untuk keanggotaan oleh kelompok-kelompok lain

6.2.5 Komunikasi

Komunikasi dapat diartikan sebagai proses berbagi informasi di antara dua orang atau lebih ataupun kelompok untuk mencapai pengertian bersama. Adapaun hubungan antara manajemen dan komunikasi adalah sebagai berikut.



Gambar 6.5 Hubungan antara Manajemen dan Komunikasi

6.2.5.1 Penghalang Komunikasi

Apakah pesan-pesan yang dikehendaki para manajer memang mempunyai dampak yang diinginkan terhadap perilaku karyawan. Ada empat jenis penghalang komunikasi organisasi, dimana merupakan jabaran mengenai seberapa efektif proses komunikasi yang ada di sebuah organisasi.

1. Penghalang Proses

Dimana setiap langkah dalam proses komunikasi adalah penting bagi komunikasi yang efektif. Langkah yang terhambat akan menjadi penghalang komunikasi. Kompleksitas dari proses komunikasi itu sendiri merupakan potensi penghalang komunikasi yang besar.

2. Penghalang Fisik

Merupakan penghalang komunikasi dalam bentuk objek fisik. Seperti pelindung telinga, jarak yang terlalu jauh, dan perbedaan zona-zona waktu yang menyulitkan komunikasi pada organisasi global. Penghalang fisik dapat dihindari dengan bantuan ekologis organisasi, misalnya dengan mendesain ulang bangunan dan perkantoran.

3. Penghalang Semantik

Merupakan penghalang komunikasi melalui penggunaan kata-kata. Kata-kata sangat diperlukan untuk membuat komunikasi menjadi efektif, namun kadang-kadang menyulitkan. Secara sederhana digambarkan sebagai berikut, para manajer dibagian keuangan dan produksi mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan bagian di luar spesialisasinya dikarenakan adanya hambatan penggunaan kata-kata yang bersifat teknis. Reaksi atau perilaku orang lain yang tak terduga menunjukkan adanya penghalang semantik.

4. Penghalang Psikologis

Penghalang psikologis dan sosial boleh jadi menjadi bertanggung jawab atas terciptanya penghalang komunikasi yang lain. Penghalang ini contohnya adalah *mood* yang kurang baik saat berkomunikasi, latar belakang yang berbeda, persepsi, nilai, kebutuhan, pengharapan, dan kecenderungan berat sebelah dari orang-orang serta permasalahan yang dihadapi baik secara individu maupun masalah keluarga.

7 FUNGSI PENGENDALIAN



Overview

Pengendalian adalah proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana yang direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti. Pada bagian ini akan dibahas mengenai jenis yang memfokuskan pada input, proses dan output; langkah proses; jenis sistem dan ciri-ciri sistem pengendali.



Tujuan

1. Memahami definisi pengendalian
2. Memahami jenis pengendalian yang memfokuskan pada input, proses, dan output
3. Memahami empat langkah proses pengendalian
4. Memahami tiga jenis sistem pengendalian
5. Memahami 9 ciri sistem pengendalian

7.1 Definisi Pengendalian

Pengendalian merupakan tahap yang menentukan dari proses manajemen. Oleh sebab itu, kemampuan untuk melakukan pengendalian merupakan salah satu fungsi dan peran manajer yang sangat penting.

Pengendalian diartikan sebagai “*proses pemantauan aktivitas untuk menjamin bahwa standar dapat terlaksana sebagaimana yang direncanakan dan melakukan langkah koreksi terhadap penyimpangan yang berarti.*” Yang dimaksud dengan standar adalah pedoman data atau tolak banding yang ditetapkan sebagai dasar untuk pengukuran kapasitas, kuantitas, isi, nilai, biaya, kualitas, dan kinerja. Secara kualitatif maupun kuantitatif, standar merupakan pernyataan mengenai hasil yang diharapkan tepat, eksplisit, dan formal.

Adapun fungsi pokok dalam pengendalian adalah:

1. Mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan dengan melakukan pengendalian secara rutin disertai adanya ketegasan-ketegasan dalam pengawasan, yakni dengan pemberian sanksi yang sewajarnya terhadap penyimpangan yang terjadi.
2. Memperbaiki berbagai penyimpangan yang terjadi. Jika penyimpangan telah terjadi, hendaknya pengendalian dapat mengusahakan cara-cara perbaikan.
3. Mendinamisasikan organisasi. Dengan adanya pengendalian maka diharapkan sedini mungkin dapat dicegah adanya penyimpangan, sehingga unit organisasi selalu dalam keadaan bekerja secara efektif dan efisien.
4. Mempertebal rasa tanggung jawab. Dengan adanya pengendalian dari pihak manajemen, maka karyawan diharapkan memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diembannya.

7.2 Jenis Pengendalian

Terdapat berbagai jenis pengendalian dalam manajemen. Salah satunya adalah jenis pengendalian yang memfokuskan pada masukan-proses-keluaran (*Input – Process – Output*) seperti yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Metode Pengendalian Umpan Maju (Mengantisipasi masalah sebelum terjadi).

Metode ini memerlukan berbagai standar kualitas dan kuantitas yang layak dari berbagai masukan (*input*), seperti material, modal, sumber daya manusia, mesin, dsb. Sumber daya informasi sangat diperlukan manajer dalam menentukan sumber daya yang mana saja yang dibutuhkan untuk memenuhi standar yang ditetapkan sehingga terhindarkan dari masalah potensial.

2. Metode Pengendalian Berjalan atau Bersamaan (Mengelola masalah pada saat terjadi)

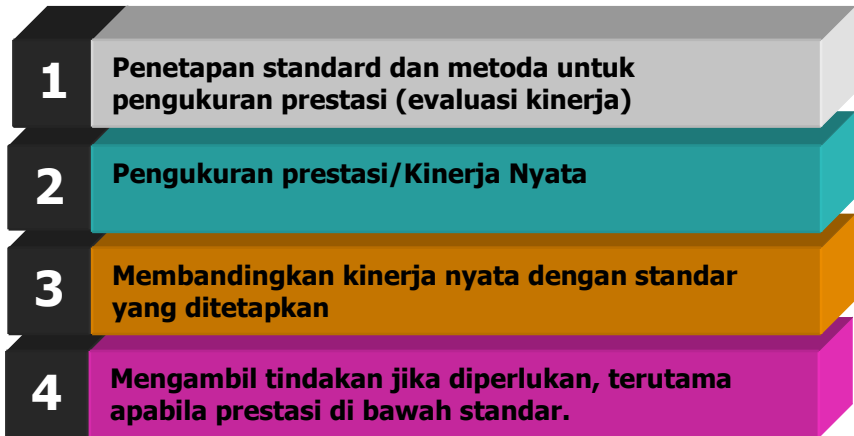
Metode ini memerlukan standar perilaku, kegiatan dan pelaksanaan dari aktivitas secara layak. Sumber informasi utama bagi metode pengendalian ini adalah hasil observasi dari *first line manager*. Tindakan perbaikan (korektif) ditujukan kepada perbaikan kualitas dan kuantitas sumber daya dan operasi.

3. Metode Pengendalian Umpan Balik (Mengelola masalah setelah terjadi).

Metode ini memerlukan standar kuantitas dan kualitas yang layak dari keluaran yang diharapkan (*output*). Informasi tersebut harus merepresentasikan karakteristik dari keluaran. Berbeda dengan metode sebelumnya, para manajer mengambil tindakan korektif untuk memperbaiki masukan dan operasi bukan pada standar kuantitasnya. Misalnya memperbaiki proses produksi ketika banyak produk yang dikembalikan oleh pelanggan dikarenakan cacat/rusak.

7.3 Proses Pengendalian

Pengendalian manajemen adalah proses yang digunakan untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Proses pengendalian adalah mengukur kemajuan kegiatan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan dalam rangka tujuan organisasi, kemudian dievaluasi dan dicari alternative solusi dalam rangka penyelesaian masalah dalam pelaksanaannya. Ada 4 (empat) langkah dalam proses pengendalian, yaitu :



Gambar 7.1 Tahapan Proses Pengendalian

LANGKAH I:

Menetapkan standar kinerja, target sebagai dasar untuk evaluasi kinerja

Pada tahap ini, manajer memutuskan standar kinerja dan target di masa mendatang yang akan dipergunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi secara keseluruhan atau bagian/unit dari organisasi.

Standar kinerja yang dibuat akan mengukur efisiensi, kualitas, responsiveness terhadap pelanggan dan inovasi. Sebagai contoh, jika manajer memutuskan untuk menerapkan strategi biaya rendah (*low cost strategy*), maka yang diperlukan adalah mengukur efisiensi pada semua tingkatan dalam organisasi. Standar juga harus jelas, spesifik dan terukur; sehingga persepsi semua orang sama, disamping dapat memberikan arahan yang jelas, motivasi, juga mengurangi konflik karena misinterpretasi.

Dengan adanya standar penilaian, maka dapat diperkirakan hasilnya sebelum selesai, dengan demikian dapat diantisipasi sebelumnya. Aspek-aspek yang dapat digunakan sebagai indikator penilaian:

- a. Besaran-besaran input, misalnya bahan baku, biaya yang telah digunakan.
- b. Hasil yang telah dicapai sementara, sehingga dapat memprediksi hasil akhirnya.

- c. *Symptom*, gejala-gejala timbul selama proses berjalan, misalnya gejala-gejala proses yang tidak produktif.
- d. Perubahan pada konsisi yang diasumsikan, misalnya terjadi perubahan harga, kebijakan pemerintah, perusahaan, dll.

Standar ini juga harus memiliki 2 (dua) fungsi, yaitu :

- a. Memberikan motivasi kepada orang/kelompok, dengan demikian harus realistis dan menantang.
- b. Tolok ukur untuk membandingkan.

LANGKAH 2:

Mengukur kinerja nyata (actual)

Langkah selanjutnya adalah mengukur kinerja yang sebenarnya yaitu: (1) keluaran nyata sebagai hasil dari perilaku para anggota yang disebut pengendalian keluaran (*output control*), (2) perilaku juga akan dinilai.

LANGKAH 3:

Membandingkan kinerja nyata dengan standar kinerja yang ditetapkan

Manajer mengevaluasi kinerja yang sebenarnya untuk melihat seberapa menyimpang dari standar yang ditetapkan. Apabila kinerja lebih tinggi dari standar, maka manajer mungkin memutuskan bahwa standar terlalu rendah dan akan menaikkan dalam periode berikutnya sehingga memberikan tantangan bagi para bawahannya. Akan tetapi, jika kinerja lebih rendah dari standar yang ditetapkan, maka manajer harus memutuskan apakah akan melakukan tindakan korektif. Tindakan perbaikan mudah dilakukan apabila penurunan kinerja diketahui penyebabnya dan bisa dikenali.

LANGKAH 4:

Mengevaluasi hasil dan melakukan tindakan koreksi jika standar tidak tercapai

Langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah mengevaluasi hasil. Apakah kinerja telah dipenuhi atau tidak, dimana manajer banyak belajar pada tahap ini. Jika manajer memutuskan bahwa kinerja tidak bisa diterima, maka mereka harus berusaha memecahkan masalah tersebut. Kadangkala, masalah kinerja timbul karena standar yang ditetapkan terlalu tinggi. Misalnya, target penjualan sangat tinggi sehingga sulit tercapai. Dalam hal, menetapkan

standar harus yang lebih realistis sehingga akan mengurangi *gap* antara kinerja actual dan kinerja yang diharapkan.

7.4 Sistem Pengendalian Organisasi

Dalam sebuah organisasi, dikenal tiga jenis sistem pengendalian, yaitu pengendalian keluaran (*output control*), pengendalian perilaku (*behavior control*), dan pengendalian budaya organisasi (*organizational culture control*) yang masing-masing dilakukan dengan mekanisme pengendalian sebagai berikut.

Tabel 7.1 Tiga Sistem Pengendalian Organisasi

Jenis Pengendalian	Mekanisme Pengendalian
Pengendalian Keluaran	Ukuran kinerja keuangan Sasaran Organisasi Anggaran operasional
Pengendalian Perilaku	Supervisi Langsung Manajemen berdasar sasaran Aturan dan prosedur operasi standar
Pengendalian Budaya Organisasi	Nilai Norma Sosialisasi

7.5 Sistem Pengendalian yang Efektif

Sistem pengendalian yang dapat diandalkan dan efektif mempunyai karakteristik tertentu yang sifatnya relatif. Akan tetapi, sebagian besar dari sistem pengendalian diperkuat oleh ciri-ciri seperti berikut ini.

- 1) **Akurat.** Informasi tentang hasil prestasi kerja harus akurat. Mengevaluasi ketepatan informasi yang diterima merupakan salah satu tugas pengendalian paling penting yang dihadapi manajer.
- 2) **Tepat waktu.** Informasi hendaknya segera dimanfaatkan untuk pengambilan tindakan yang tepat terhadap suatu masalah agar menghasilkan perbaikan.

- 3) **Objektif dan komprehensif.** Informasi yang akan digunakan untuk pengawasan harus dapat dipahami dan dianggap objektif. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kesalahan yang sebenarnya tidak perlu terjadi.
- 4) **Dipusatkan pada titik pengendalian strategis.** Pengendalian hendaknya dipusatkan pada area di mana kemungkinan terjadinya penyimpangan relatif banyak, juga pada area di mana tindakan koreksi dilaksanakan dalam waktu serta tempat yang tepat hingga efektif.
- 5) **Ekonomis.** Biaya pengendalian hendaknya lebih sedikit atau paling banyak sama dengan keuntungan yang diperoleh dalam sistem itu. Caranya ialah bahwa pengeluaran hendaknya minimal dengan hasil yang hendaknya optimal.
- 6) **Realistis dari organisasi.** Sistem pengendalian harus dapat di gabungkan dengan realitas organisasi.
- 7) **Fleksibel.** Dewasa ini hampir semua organisasi berada pada lingkungan yang tidak stabil sehingga perubahan-perubahan yang terjadi perlu diantisipasi. Bentuk antisipasi ini perlu didampingi dengan pengawasan agar jalannya organisasi tetap sesuai dengan harapan.
- 8) **Perspektif dan operasional.** Sistem pengawasan yang efektif harus dapat mengidentifikasi tindakan korektif apakah yang perlu diambil. Informasi harus sampai dalam bentuk yang biasa di tangan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan yang diperlukan itu.
- 9) **Diterima oleh anggota organisasi.** Yang ideal ialah bahwa sistem pengendalian dapat menghasilkan prestasi kerja yang tinggi di kalangan para anggota organisasi dengan membangkitkan perasaan bahwa mereka memiliki otonomi, tanggung jawab, dan kesempatan untuk mencapai kemajuan. Terlalu banyak pengendalian yang ketat kerap kali mengakibatkan berkurangnya kepuasan maupun motivasi para karyawan. Efek negatif semacam ini harus diperhatikan jika efisiensi dalam sistem pengendalian telah tercapai.

8 DASAR-DASAR AKUNTANSI



Overview

Akuntansi adalah suatu proses mencatat, mengklasifikasi, meringkas, mengolah dan menyajikan data, transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan sehingga dapat digunakan oleh orang yang menggunakannya dan mudah dimengerti untuk pengambilan suatu keputusan serta tujuan lainnya.



Tujuan

1. Memahami definisi akuntansi
2. Memahami fungsi akuntansi
3. Memahami dan mampu menerapkan laporan dasar akuntansi
4. Memahami langkah-langkah siklus akuntansi
5. Memahami dan mampu membuat persamaan-persamaan akuntansi
6. Memahami dan mampu mengelompokkan jenis catatan rekening perusahaan
7. Memahami gambaran diagramatik peristiwa akuntansi

8.1 Sejarah Akuntansi

Menurut para ahli ekonomi, akuntansi ada sejak manusia mengenal uang sebagai alat pembayaran yang sah. Pencatatan keluar masuknya uang, timbulnya hutang - piutang serta transaksi-transaksi lainnya dilakukan orang mula-mula di atas lempengan tanah liat, yang kemudian berkembang dengan menggunakan lontar. Naskah yang menggunakan lontar tersebut berasal dari negara Arab (Mesir), pada waktu itu Mesir merupakan Koloni (Jajahan) Romawi. Naskah tersebut hingga sekarang masih tersimpan dengan baik, berasal dari Babilonia pada tahun 3600 SM.

Setelah bangsa Romawi menemui kesulitan menggunakan angka-angka mereka sendiri didalam pencatatan akuntansi, maka kemudian mereka menggunakan angka Arab (angka desimal), yang pada waktu itu sudah dikenal oleh orang Mesir.

Evolusi akuntansi terjadi bersamaan dengan diketemukannya sistem pembukuan berpasangan (*Double entry*) oleh pedagang-pedagang Venesia yang merupakan pedagang yang terkenal dan ulung pada abad itu. *Double - Entry* merupakan pencatatan seluruh transaksi kedalam dua aspek yaitu "*Debet dan kredit*" yang orientasinya selalu dalam **keadaan seimbang**.

Pada abad ke 15 tepatnya tahun 1494 akuntansi yang menggunakan angka Arab berkembang di Italia. Buku yang pertama diterbitkan oleh orang Italia tentang akuntansi baru muncul pada akhir abad ke 15, dimana buku ini merupakan hasil karya seorang Venesia yang bernama **Luca Pacioli**. Buku ini berjudul "**Summa De Arithmatica, Geometrica Proporpioni et Proportionalita**". Bagian dari buku tersebut yang membahas tentang akuntansi berjudul "**Tractacus de Computis et Scriptoria**". Buku inilah yang kemudian tersebar di benua Eropa barat dan kemudian dikembangkan kembali oleh para ahli-ahli akuntansi sehingga timbulah beberapa sistem akuntansi dengan tetap mengacu pada metode yang digunakan oleh Luca Pacioli.

Sistem yang berkembang tersebut dinamakan sesuai dengan nama yang mengembangkannya atau nama negaranya masing-masing. Misalnya sistem Belanda (Sistem Continental) dan Amerika serikat (Sistem Anglo Saxon). Sistem-sistem tersebut kemudian berjalan sesuai dengan perkembangannya. Pada abad sekarang ini sistem yang paling banyak digunakan yaitu sistem **Anglo Saxon**, hal ini disebabkan karena sistem Anglo Saxon dapat digunakan untuk mencatat berbagai macam transaksi, sedangkan sistem yang lainnya agak sukar untuk digunakan. Hal ini disebabkan karena sistem yang lain sering memisahkan antara pembukuan dengan akuntansi sedangkan dalam sistem Anglo Saxon, pembukuan merupakan bagian dari akuntansi.

Teori dan praktek akuntansi semakin berkembang pada abad ke 20 sejalan dengan perkembangan teknologi. seperti program-program akuntansi komputer yang semakin banyak beredar dipasaran pada saat ini.

8.2 Pola Perkembangan Akuntansi Di Dunia

Menurut Mueller 1991 dan Belkoui 1994 melakukan penggolongan pola perkembangan akuntansi di dunia yang terdiri dari 4 (empat) model yaitu:

- 1) **Model Inggris**, Amerika Utara dengan penekanan pada investor dan kreditur
- 2) **Model kontinental**, khususnya berlaku di Eropa dan Jepang dengan orientasi pada Akuntansi Pemerintahan, Pajak dan Undang-undang.
- 3) **Model Amerika Selatan**, dengan fokus pada akuntansi inflasi.
- 4) Model yang baru (*emerging model*) termasuk **Akuntansi Islam** dengan fokus pada kesesuaian dengan syariah dan Model Standar Akuntansi Internasional (International Accounting Standard Committee)

8.3 Perkembangan Standar Akuntansi

Ada beberapa standar akuntansi yang berlaku dan diakui di dunia Internasionon di antaranya adalah:

- 1) **Financial Accounting Standard Board – FASB** (dewan standar akuntansi) adalah organisasi swasta di Amerika Serikat yang bertanggung jawab untuk akuntansi keuangan dan pelaporan.
- 2) **Generally Accepted Accounting Principles – GAAP** yaitu pedoman praktik akuntansi yang diterima oleh umum.
- 3) **Cerfified Public Accountant – CPA** (akuntan publik bersertifikat) sertifikat yang diberikan kepada akuntan yang telah lulus ujian dan memenuhi syarat lainnya.
- 4) **American Institute of Certified Public Accountant - AICPA** Organisasi nasional dari akuntan publik di Amerika Serikat.
- 5) **Institue of Management Accountant (IMA)** organisasi di AS yg mengkhususkan fungsi akuntansi manajemen.
- 6) **Certified of Management Accountant (CMA)** orang yg diberikan sertifikat oleh CMA setelah lulus ujian persamaan.

- 7) **Internal Revenue Service** adalah agen pemerintah yg membuat aturan penerimaan pajak pendapatan di Amerika Serikat.
- 8) **International Accounting Standard Committee – IASC** adalah komite yg dibentuk untuk mengembangkan standar akuntansi dunia.
- 9) **Ikatan Akuntan Indonesia – IAI**.

8.4 Definisi Akuntansi

Akuntansi berasal dari kata asing *accounting* yang artinya bila diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia adalah menghitung atau mempertanggungjawabkan. Akuntansi digunakan di hampir seluruh kegiatan bisnis di seluruh dunia untuk mengambil keputusan sehingga disebut sebagai bahasa bisnis.

Akuntansi (*accounting*) adalah suatu proses mencatat, mengklasifikasi, meringkas, mengolah dan menyajikan data, transaksi serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan sehingga dapat digunakan oleh orang yang menggunakannya dan mudah dimengerti untuk pengambilan suatu keputusan serta tujuan lainnya.

Objek akuntansi adalah transaksi keuangan suatu perusahaan dengan melakukan kegiatan meliputi pencatatan, penggolongan, dan peringkasan transaksi keuangan. Proses akuntansi akan berakhir pada akhir periode tertentu dengan disusunnya laporan keuangan. Sehingga dapat dikatakan bahwa akuntansi adalah suatu sistem yang mengolah data/transaksi keuangan menjadi laporan keuangan.

8.5 Fungsi Akuntansi

Fungsi utama akuntansi adalah sebagai informasi keuangan suatu organisasi. Dari laporan akuntansi kita bisa melihat posisi keuangan suatu organisasi beserta perubahan yang terjadi didalamnya. Akuntansi dibuat secara kualitatif dengan satuan ukuran uang. Informasi mengenai keuangan sangat dibutuhkan khususnya oleh pihak manajer manajemen untuk membantu membuat keputusan suatu organisasi.

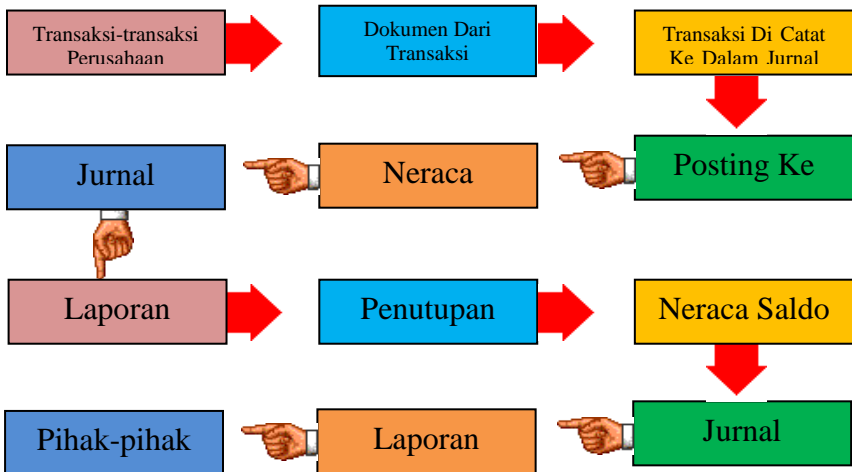
Tujuan akuntansi sendiri dalam manajemen adalah melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Adapun pengguna informasi akuntansi adalah: Manajemen, Pemasok, Pelanggan, Karyawan, Pesaing, Agen Pemerintah, dan Wartawan.

8.6 Laporan Dasar Akuntansi

Pada dasarnya proses akuntansi akan membuat output berupa laporan rugi laba, laporan perubahan modal, dan laporan neraca pada suatu perusahaan atau organisasi lainnya. Pada suatu laporan akuntansi harus mencantumkan nama perusahaan, nama laporan, dan tanggal penyusunan atau jangka waktu laporan tersebut untuk memudahkan orang lain memahaminya. Laporan dapat bersifat periodik dan ada juga yang bersifat suatu waktu tertentu saja. Laporan keuangan dapat dibagi dalam interval waktu bulan/triwulan/semester/tahun.

8.7 Siklus Akuntansi

Proses pencatatan seluruh transaksi menjadi sebuah laporan keuangan secara periodik akan menghasilkan sebuah siklus yang disebut *accounting cycle* yang dimulai dari Transaksi → Pencatatan → Penggolongan → Pengikhtisaran → Laporan Akuntansi/Keuangan → Menganalisa dan Menginterpretasikan → Pihak Pemakai (*Intern & Extern*). Langkah-langkah dalam skema aliran data dan informasi akuntansi dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 8.1 Siklus Akuntansi

1. Semua transaksi dengan pihak luar perusahaan (transaksi pemilikan) dan di antara unit-unit di dalam organisasi (transaksi tanggung jawab) termuat dalam dokumen-dokumen transaksi, mulai dari awal tahun pembukuan sampai dengan akhir tahun pembukuan.
2. Data dari dokumen-dokumen transaksi dijurnalkan ke dalam satu atau beberapa buku jurnal, dan merupakan catatan pembukuan resmi pertama perusahaan. Pada saat penjurnalan sekaligus ditetapkan rekening-rekening yang akan menjadi catatan debit dan rekening-rekening yang akan menjadi catatan kredit. Jumlah di kolom kredit dan di kolom debit pada buku jurnal harus sama besar.
3. Data dari catatan jurnal kemudian diposkan ke dalam buku-buku rekening (*General ledger*) perusahaan dan merupakan catatan pembukuan resmi perusahaan yang ke dua. Pengeposan itu dilakukan dengan disertai kode-kode referensi silang agar mudah untuk diperiksa kembali prosesnya.
4. Selanjutnya, dari catatan-catatan yang tersebar di berbagai rekening, dilakukan penyalinan saldo-saldo ke dalam suatu lembar besar risalah pengolahan (lembar pengolahan "*worksheet*") → Jurnal Penyesuaian.
5. Dari lembar pengolahan dibuat pernyataan-pernyataan akuntansi: Neraca, Laba rugi, Gambaran operasional, dll, semua bersifat tahunan.
6. Dari lembar pengolahan, juga dapat dibuat "neraca percobaan" yang setiap waktu diperlukan untuk keperluan intern manajemen perusahaan. Dalam rekening percobaan, selain rekening-rekening neraca tahunan, ditambah rekening-rekening lain yang dianggap penting oleh manajemen perusahaan.

8.8 Persamaan Akuntansi

Pada dasarnya semua pekerjaan akuntansi berkisar pada pengetahuan dasar akuntansi yaitu "Persamaan Akuntansi" diantaranya:

$$\text{ASSETS (KEKAYAAN)} = \text{EQUITIES (HUTANG)}$$

Assets = Semua harta (kekayaan) yang dimiliki oleh suatu perusahaan seperti uang tunai, gedung, tanah, dll.

Equities = klaim atas kepemilikan kekayaan tersebut

atau

Sumber kekayaan suatu perusahaan dapat berasal dari pemilik perusahaan (modal) dan pinjaman dari pihak tertentu (hutang). Sehingga persamaan akuntansi yang kedua menjadi:

$$\text{ASSETS} = \text{LIABILITIES (HUTANG)} + \text{CAPITAL}$$

Catatan:

Setiap transaksi yang dicatat ke dalam persamaan akuntansi tidak akan mempengaruhi keseimbangan ruas kiri dan ruas kanan.

8.9 Catatan Rekening

Untuk masing-masing bagian dalam persamaan di atas pada setiap perusahaan dapat dijumpai kelompok jenis catatan perusahaan (rekening/account), sebagai berikut :

Kekayaan :

A. Kekayaan Lancar (*Current Assets*)

1. Uang Tunai
2. Rekening Bank
3. Tagihan-tagihan
4. Pembayaran dimuka, misalnya sewa 5 tahun dibayar diawal
5. Persediaan barang dagangan
6. Persediaan produk
7. Persediaan produk dalam proses
8. Dan lain-lain

B. Kekayaan Tetap (*Fixed Assets*)

1. Gedung
2. Mesin
3. Peralatan
4. Kendaraan
5. Tanah
6. Dan lain-lain

C. Kekayaan Tak Berwujud (*Intangible Assets*)

1. Hak Patent/Oktroi
2. Hak Lisensi
3. Goodwill (nama baik)
4. Lain-lain

Hutang :**A. Hutang Lancar (*Current Liabilities*)**

1. Hutang pada pihak-pihak ketiga yaitu orang-orang, perusahaan-perusahaan relasi, bank, dll.
2. Rekening terhutang (tagihan dari pihak ke-3)
3. Nota hutang (janji akan membayar)

B. Hutang Tetap (*Fixed Liabilities*)

1. Hipotek (hutang j.panjang > 1 tahun)
2. Obligasi (yang diterbitkan sendiri)

Owner's Equity atau Net Worth**A. Milik Pemilik Tetap (*Permanent Net Worth*)**

1. Stock Kapital
2. Surplus

B. Milik Pemilik sementara (*Temporary Net Worth*)

1. Biaya bahan
2. Biaya buruh
3. Biaya listrik
4. Biaya gas
5. Biaya air
6. Biaya penyusutan (gedung, mesin, kendaraan, dll)
7. Sewa tanah
8. Sewa gedung
9. Sewa Alat Transport
10. Penjualan
11. Potongan Penjualan
12. Pengembalian Penjualan
13. Laba atau Rugi

8.10 Gambaran Diagramatik Peristiwa Akuntansi

Diagram 1 Diagram Kepemilikan

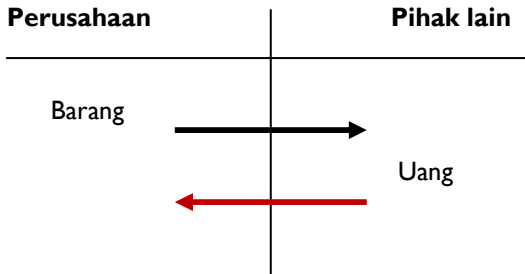


Diagram 2 Transaksi Kepemilikan Saham

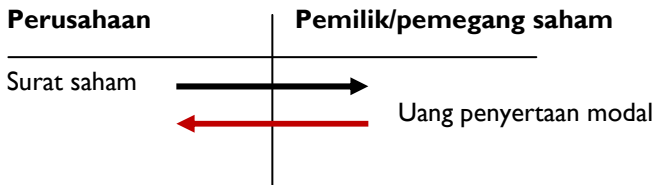
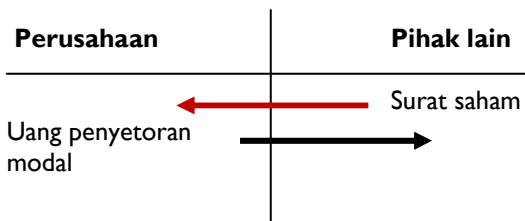


Diagram 3 Transaksi Penuntutan Kepemilikan



Kolom yang disebelah kiri merupakan daerah hak perusahaan, dan yang dalam bahasa akunting disebut Debet, sedangkan yang di sebelah kanan disebut daerah hak pihak lain yang dalam bahasa akunting dinamai kredit. Untuk suatu perusahaan dapat dibuatkan suatu format T sehingga penggambarannya lebih ringkas:

Debet (D)	Kredit (K)
Hak/Kekayaan Perusahaan	Hak/Kekayaan Pihak Lain

8.11 Transaksi dan Persamaan Akuntansi

Berikut akan diberikan beberapa transaksi yang dilakukan oleh Zahir sebagai pemilik perusahaan Miles Taxi yang akan dibuat dalam persamaan akuntansi.

Transaksi (1)

Zahir menyetor uang di Bank atas nama Miles Taxi sebesar Rp.100.000.000,00

Assets (Dalam Juta Rp)	Capital (Dalam Juta Rp)
Kas 100	Modal Zahir 100

Transaksi (2)

Zahir membeli tanah dikawasan Buah Batu untuk dijadikan kantor sebesar Rp.75.000.000,00

Assets			Capital	
Kas	+	Tanah	Modal Zahir	
100			100	
-75		75		
25		75	100	

Transaksi (3)

Zahir membeli bensin, pelumas untuk kendaraan yang dimilikinya sebesar Rp.8.500.000,00 dan akan membayarnya secara kredit.

Assets				Capital		
Kas	+	Persediaan	+	Tanah	Hutang	+ Modal Zahir
25				75		100
		8,5			8,5	
25		8,5		75	8,5	100

Transaksi (4)

Zahir membayar hutang bensin dan pelumas pada bulan ini juga sebesar Rp.4.000.000,00.

Assets				Capital			
Kas	+	Persediaan	+	Tanah	Hutang	+	Modal Zahir
25		8,5		75	8,5		100
-4					-4		
21		8,5		75	4,5		100

Transaksi (5)

Zahir mendapat pemasukan dari operasional taksinya sebesar Rp.45.000.000

Assets				Capital			
Kas	+	Persediaan	+	Tanah	Hutang	+	Modal Zahir
21		8,5		75	4,5		100
45							45
66		8,5		75	4,5		145

Transaksi (6)

Zahir membayar biaya sewa sebesar Rp.8.500.000,00; biaya gaji karyawannya sebesar Rp.11.250.000,00; biaya air, listrik, telepon sebesar Rp.1.500.000,00 dan pengeluaran lain-lain sebesar Rp 750.000,00.

Assets				Capital			
Kas	+	Persediaan	+	Tanah	Hutang	+	Modal Zahir
66		8,5		75	4,5		145
-22							-8,5 (Biaya Sewa)
							-11,25 (Biaya Gaji)
							-1,5 (Biaya Operasional)
							-0,75 (Biaya lain-lain)
44		8,5		75	4,5		123

Transaksi (7)

Pada akhir bulan tersisa persediaan sejumlah Rp2.500.000,00.; sehingga total jumlah terpakai adalah Rp 6.000.000,00.

Assets			Capital		
Kas +	Persediaan +	Tanah	Hutang +	Modal Zahir	
44	8,5	75	4,5	123	
	-6,0			-6	
44	2,5	75	4,5	117	

Transaksi (8)

Zahir melakukan penarikan untuk keperluan pribadi dari tabungannya sebesar Rp10.000.000,00.

Assets			Capital		
Kas +	Persediaan +	Tanah	Hutang +	Modal Zahir	
44	2,5	75	4,5	117	
	-10			-10	
34	2,5	75	4,5	107	

8.1.1.1 Pencatatan Transaksi Ke Dalam Laporan Arus Kas (Cash Flow)

Merupakan laporan yang menguraikan penerimaan dan pembayaran pada periode waktu tertentu seperti dalam satu bulan atau satu tahun.

**MILES TAXI
LAPORAN ALIRAN KAS
31 Agustus 2007**

Arus Kas dari Aktivitas Operasional

Pendapatan jasa angkutan Rp 45.000.000,00

Pembayaran untuk beban operasional Rp 22.000.000,00

Pembayaran hutang persediaan Rp 4.000.000,00

Arus Kas Bersih dari Operasional Rp 19.000.000,00

Arus Kas dari Aktivitas Investasi

Pembelian Tanah Rp 75.000.000,00

Arus Kas Bersih dari Investasi Rp (75.000.000,00)

Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan

Kas dari pemilik sebagai investasi Rp 100.000.000,00

Penarikan oleh pemilik Rp 10.000.000,00

Arus Kas Bersih dari Investasi Rp 90.000.000,00

Arus Kas Bersih dan Saldo Kas

Rp. 34.000.000,00

8.1.1.2 Pencatatan Transaksi Ke Dalam Neraca

Neraca adalah pencatatan asset, liabilities, dan modal dari sebuah bisnis dalam periode tertentu. Biasanya ditutup pada hari terakhir dalam satu bulan atau dalam satu tahun.

**MILES TAXI
NERACA KEUANGAN
31 AGUSTUS 2007**

Assets		
Kas	Rp 34.000.000,00	
Persediaan	Rp 2.500.000,00	
Tanah	Rp 75.000.000,00	
Total Asset		Rp 111.500.000,00
 Liabilities		
Pembayaran Hutang	Rp 4.500.000,00	
Total Liabilities		Rp 4.500.000,00
 Capital		
Modal Zahir		Rp 107.000.000,00
Total Liabilities dan Capital		Rp 111.500.000,00

8.1.1.3 Laporan Rugi Laba

Merupakan ringkasan dari seluruh pengeluaran dan pemasukan dalam periode waktu tertentu, seperti dalam satu bulan atau satu tahun yang menunjukkan perolehan laba ataupun rugi.

**MILES TAXI
LAPORAN RUGI LABA
Untuk Bulan Berakhir 31 Agustus 2007**

Pemasukan	Rp 45.000.000,00
Biaya Operasional	
Biaya Gaji	Rp 11.250.000,00
Biaya Sewa	Rp 8.500.000,00
Biaya air, listrik, telepon	Rp 1.500.000,00
Biaya persediaan	Rp 6.000.000,00
Biaya Lain-lain	Rp 750.000,00
Total Pengeluaran Operasional	Rp 28.000.000,00
Net Income (Laba Bersih)	Rp 17.000.000,00

8.11.4 Capital Statement

Merupakan laporan yang menguraikan perubahan yang terjadi terhadap modal pada periode waktu tertentu seperti dalam satu bulan atau satu tahun.

MILES TAXI		
LAPORAN MODAL		
Untuk Bulan Berakhir 31 Agustus 2007		
Modal, 1 Agustus 2007		Rp 100.000.000,00
Net Income (Laba Bersih)	Rp 17.000.000,00	
Pengambilan Pribadi	Rp 10.000.000,00	
Penambahan Modal		Rp 7.000.000,00
Modal, 31 Agustus 2007		Rp 107.000.000,00

9 MANAJEMEN KEUANGAN



Overview

Manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi-fungsi keuangan tersebut meliputi bagaimana memperoleh dana (*raising of fund*) dan bagaimana menggunakan dana tersebut (*allocation of fund*). Pada bagian ini diberikan cara perhitungan nilai mata uang. Dan untuk mengetahui kondisi dan prestasi keuangan perusahaan, bisa dilakukan dengan analisa laporan keuangan.



Tujuan

1. Memahami Definisi Manajemen Keuangan
2. Memahami Fungsi Manajemen Keuangan
3. Memahami Tujuan Perusahaan dan Peranan Manajemen Keuangan
4. Manfaat Nilai Waktu Uang
5. Analisis Laporan Keuangan

9.1 Definisi Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Fungsi-fungsi keuangan tersebut meliputi bagaimana memperoleh dana (*raising of fund*) dan bagaimana menggunakan dana tersebut (*allocation of fund*). Manajer keuangan berkepentingan dengan penentuan jumlah aktiva yang layak dari investasi pada berbagai aktiva dan pemilihan sumber-sumber dana untuk membelanjai aktiva tersebut.

Untuk memperoleh dana, manajer keuangan bisa memperolehnya dari dalam maupun luar perusahaan. Sumber dari luar perusahaan berasal dari pasar modal, bisa berbentuk hutang atau modal sendiri. Manajemen Keuangan yang utama adalah dengan berdasarkan laporan keuangan utamanya Neraca dan laba rugi, serta laporan aliran uang "*cash flow*", dianalisis atau dievaluasi yang pada akhirnya untuk dimanfaatkan untuk rekomendasi-rekomendasi di masa yang akan datang.

9.2 Fungsi Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dapat didefinisikan dari tugas dan tanggung jawab manajer keuangan. Tugas pokok manajemen keuangan antara lain meliputi keputusan tentang investasi, pembiayaan kegiatan usaha dan pembagian deviden suatu perusahaan. Dengan demikian tugas manajer keuangan adalah merencanakan untuk memaksimalkan nilai perusahaan.

Kegiatan penting lainnya yang harus dilakukan manajer keuangan menyangkut empat aspek yaitu:

- 1) Manajer keuangan harus bekerjasama dengan para manajer lainnya yang bertanggung jawab atas perencanaan umum perusahaan.
- 2) Manajer keuangan harus memusatkan perhatian pada berbagai keputusan investasi dan pembiayaan, serta segala hal yang berkaitan dengannya.
- 3) Manajer keuangan harus bekerjasama dengan para manajer di perusahaan agar perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin.
- 4) Manajer keuangan harus mampu menghubungkan perusahaan dengan pasar keuangan, di mana perusahaan dapat memperoleh dana dan surat berharga perusahaan dapat diperdagangkan.

9.3 Tujuan Perusahaan dan Peranan Manajemen Keuangan

Pada dasarnya tujuan manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan. Akan tetapi dibalik tujuan tersebut masih terdapat konflik antara pemilik perusahaan dengan penyedia dana sebagai kreditur. Jika perusahaan berjalan lancar, maka nilai saham perusahaan akan meningkat, sedangkan nilai hutang perusahaan dalam bentuk obligasi tidak terpengaruh sama sekali. Jadi dapat disimpulkan bahwa nilai dari saham kepemilikan bisa merupakan indeks yang tepat untuk mengukur tingkat efektifitas perusahaan. Berdasarkan alasan itulah, maka tujuan manajemen keuangan dinyatakan dalam bentuk maksimalisasi nilai saham kepemilikan perusahaan, atau memaksimalkan harga saham. Tujuan memaksimalkan harga saham tidak berarti bahwa para manajer harus berupaya mencari kenaikan nilai saham dengan mengorbankan para pemegang obligasi.

Aspek penting lain dari tujuan perusahaan dan tujuan manajemen keuangan adalah pertimbangan terhadap tanggung jawab sosial yang dapat dilihat dari 4 (empat) segi yaitu :

- 1) Jika manajemen keuangan menuju pada maksimalisasi harga saham, maka diperlukan manajemen yang baik dan efisien sesuai dengan permintaan konsumen.
- 2) Perusahaan yang berhasil selalu menempatkan efisiensi dan inovasi sebagai prioritas, sehingga menghasilkan produk baru, penemuan teknologi baru dan perluasan lapangan pekerjaan.
- 3) Faktor-faktor luar seperti pencemaran lingkungan, jaminan keamanan produk dan keselamatan kerja menjadi lebih penting untuk dipertimbangkan. Fluktuasi di semua tingkat kegiatan bisnis dan perubahan-perubahan yang terjadi pada kondisi pasar keuangan merupakan aspek penting dari lingkungan luar.
- 4) Kerjasama antara industri dan pemerintah sangat diperlukan untuk menciptakan peraturan yang mengatur perilaku perusahaan, dan sebaliknya perusahaan mematuhi peraturan tersebut.

Tujuan perusahaan pada dasarnya adalah memaksimalkan nilai perusahaan dengan pertimbangan teknis sebagai berikut :

- 1) Memaksimalkan nilai bermakna lebih luas daripada memaksimalkan laba, karena memaksimalkan nilai berarti mempertimbangkan pengaruh waktu terhadap nilai uang.
- 2) Memaksimalkan nilai berarti mempertimbangkan berbagai resiko terhadap arus pendapatan perusahaan.

- 3) Mutu dari arus dana yang diharapkan diterima di masa yang akan datang mungkin beragam.

9.4 Manfaat Nilai Waktu Uang

Berbagai keputusan tentang struktur keuangan, *lease* atau beli, pembayaran kembali obligasi, teknik penilaian surat berharga dan permasalahan biaya modal merupakan keputusan yang memerlukan pengetahuan tentang nilai waktu uang.

9.4.1 Future Value

Future value (nilai akan datang) adalah nilai uang di masa yang akan datang dengan tingkat bunga tertentu. Future value dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$FV = PV (1 + r)^n$$

Keterangan:

FV = Future Value (Nilai Pada akhir tahun ke n)

PV = Present Value → Nilai Sekarang (Nilai pada tahun ke 0)

r = Suku Bunga

n = Waktu (tahun)

Rumus di atas mengasumsikan bahwa bunga digandakan hanya sekali dalam setahun, jika bunga digandakan setiap hari, maka rumusnya menjadi:

$$FV = PV (1 + r/360)^{360n}$$

Untuk menggambarkan penggunaan rumus di atas, maka diberikan contoh berikut ini:

Ilustrasi I

Pada tanggal 2 Januari 2007, Agung menabung uangnya ke Bank Mandiri sebesar Rp. 2.000.000,00 dengan tingkat bunga sebesar 12% pertahun. Hitung nilai tabungan Agung pada tanggal 2 Januari 2009, dengan asumsi :

- Bunga dimajemukkan setahun sekali
- Bunga dimajemukkan sebulan sekali
- Bunga dimajemukkan setiap hari

Jawab:

- $FV = \text{Rp. } 2.000.000 (1 + 0,12)^2 = \text{Rp. } 2.508.800$
- $FV = \text{Rp. } 2.000.000 (1 + 0,12/12)^{12(2)} = \text{Rp. } 2.539.470$
- $FV = \text{Rp. } 2.000.000 (1 + 0,12/360)^{360(2)} = \text{Rp. } 2.542.397$

9.4.2 Present Value

Present value adalah berapa nilai uang saat ini untuk nilai tertentu di masa yang akan datang. Present value bisa dicari dengan menggunakan rumus future value atau dengan rumus berikut ini:

$$PV = FV (1 + r)^{-n}$$

Keterangan:

FV = Future Value (Nilai Pada akhir tahun ke n)

PV = Present Value → Nilai Sekarang (Nilai pada tahun ke 0)

r = Suku Bunga

n = Waktu (tahun)

Rumus di atas mengasumsikan bahwa bunga digandakan hanya sekali dalam setahun, jika bunga digandakan setiap hari, maka rumusnya menjadi:

$$FV = PV (1 + r/360)^{-360n}$$

Untuk menggambarkan penggunaan rumus di atas, maka diberikan contoh berikut ini:

Ilustrasi 2

Harga sepeda motor 2 tahun mendatang sebesar Rp. 14.000.000. Tingkat bunga rata-rata 12% setahun. Berapa yang harus ditabung Agung saat ini agar dapat membelinya dua tahun mendatang, dengan asumsi:

- Bunga dimajemukkan setahun sekali
- Bunga dimajemukkan sebulan sekali

Jawab:

- $FV = \text{Rp. } 14.000.000 (1 + 0,12)^2 = \text{Rp. } 11.160.715$
- $FV = \text{Rp. } 14.000.000 (1 + 0,12/12)^{-12(2)} = \text{Rp. } 110.25.926$

9.4.3 Anuiti

Anuiti adalah rentetan pembayaran yang biasanya sama besar yang dibayarkan pada interval waktu yang sama, misalnya premi asuransi, pelunasan hipotik, pembayaran sewa, pembayaran cicilan dalam pembelian angsuran, pembayaran bunga obligasi dan sebagainya. Present value dan Future value anuitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$FV_{Anuiti} = X \{[(1 + r)^n - 1]/r\}$$

$$PV_{Anuiti} = X \{[1 - (1 + r)^{-n}]/r\}$$

Keterangan:

X = Nilai yang akan dicari

FV = Future Value (Nilai Pada akhir tahun ke n)

PV = Present Value → Nilai Sekarang (Nilai pada tahun ke 0)

r = Suku Bunga

n = Waktu (tahun)

Untuk menggambarkan penggunaan kedua rumus di atas, diberikan contoh berikut ini:

Ilustrasi 3

Harga sepeda motor 2 tahun mendatang sebesar Rp. 14.000.000. Tingkat bunga rata-rata 12% setahun. Berapa yang harus ditabung Agung setiap bulan mulai tanggal 2 Januari 2007, agar dapat membelinya dua tahun mendatang.

Jawab :

$$FV_{Anuiti} = X \{[(1 + r)^n - 1]/r\}$$

$$\begin{aligned} FV_{anuiti} &= X \{ [(1 + (0,12/12))^{2*12} - 1]/(0,12/12) \} \\ 14.000.000 &= X \{ [(1 + 0,01)^{24} - 1]/0,01 \} \\ 14.000.000 &= X \{ 26,97 \} \\ X &= 519.095 \end{aligned}$$

Berarti Agung harus menabung sebesar Rp. 519.095 perbulan agar dapat membeli sepeda motor tersebut.

9.5 Analisis Laporan Keuangan

Untuk mengetahui kondisi dan prestasi keuangan perusahaan, bisa dilakukan dengan analisa laporan keuangan. Analisa yang dilakukan mempunyai tekanan yang berbeda antara kreditor jangka pendek, kreditor jangka panjang dan pemilik perusahaan. Ada yang lebih tertarik pada posisi likuiditas dan ada yang tertarik pada profitabilitas. Alat analisa yang bisa digunakan untuk mengetahui kondisi dan prestasi keuangan perusahaan adalah analisa rasio keuangan dan proporsional.

Rasio Keuangan

Pada umumnya rasio keuangan yang dihitung bisa dikelompokkan menjadi 6 (enam) jenis yaitu :

- 1) **Rasio Likuiditas.** Rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya. Rasio likuiditas yang sering digunakan adalah *current ratio*, *quick ratio* (*acid test ratio*) dan *cash ratio*.

$$\text{Current Ratio} = (\text{Aktiva Lancar} / \text{Hutang Lancar}) \times 100\%$$

$$\text{Acid Test Ratio} = [(\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}) / \text{Hutang Lancar}] \times 100\%$$

- 2) **Rasio Leverage (Rasio Hutang).** Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa banyak dana yang disupply oleh pemilik perusahaan dalam proporsinya dengan dana yang diperoleh dari kreditor perusahaan. Rasio ini mempunyai beberapa implikasi, yaitu:
 - a. Para pemberi kredit akan melihat kepada modal sendiri untuk melihat batas keamanan pemberian kredit.
 - b. Dengan menggunakan hutang, memberi dampak yang positif bagi pemilik, karena perusahaan memperoleh dana tetapi pemilik tidak kehilangan kendali atas perusahaan.
 - c. Apabila perusahaan mendapat keuntungan yang lebih besar dari beban bunga, maka keuntungan bagi pemilik modal sendiri akan menjadi lebih besar.

Di dalam praktek rasio ini dihitung dengan 2 (dua) cara. Pertama, dengan memperhatikan data yang ada di neraca. Kedua, mengukur resiko hutang dari laporan laba rugi, yaitu seberapa banyak beban tetap hutang bisa ditutup oleh laba operasi. Analisa ini terdiri dari *Debt Ratio (rasio hutang)*, *Times Interest Earned*, *Fixed Charger Coverage* dan *Debt Service Coverage*.

$$\text{Debt Rasio} = (\text{Total Hutang} / \text{Total Aktiva}) \times 100\%$$

$$\text{Times Interest Earned} = (\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak} / \text{Beban Bunga})$$

$$\text{Fixed Charger Coverage} = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga, Pajak, Sewa}}{\text{Beban Bunga} + \text{Beban Sewa}}$$

- 3) **Rasio Aktivitas.** Rasio ini digunakan untuk mengukur efektifitas manajemen dalam menggunakan sumber dayanya. Semua rasio aktifitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta. Rasio ini terdiri dari *inventory turn over*, *periode pengumpulan piutang*, *fixed asset turn over*, dan *total asset turn over*.

Raw Material Turn Over	$\frac{\text{Biaya Bahan yang Digunakan}}{\text{Persediaan Raw Material Rata - Rata}}$
------------------------	--

WIP Turn Over	$\frac{\text{Harga Pokok Produksi}}{\text{Persediaan WIP Rata - Rata}}$
---------------	---

Finished Goods Turn Over	$\frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan Finished Good Rata - Rata}}$
--------------------------	--

Fixed Assets Turn Over	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Net Aktiva Tetap}}$
------------------------	--

Total Asset Turn Over	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$
-----------------------	--

Periode Pengumpulan Piutang	$\frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan perhari}}$
-----------------------------	---

- 4) **Rasio Profitabilitas.** Rasio ini digunakan untuk mengukur efektifitas manajemen yang dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Rasio ini terdiri dari *profit margin on sales*, *return on total asset*, *return on net worth*.

Profit Margin (Net)	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
---------------------	---

Return on Total Assets	$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$
------------------------	---

Profit Margin	$\frac{\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
---------------	---

Rentabilitas Ekonomi	$\frac{\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$
----------------------	--

Return on Net Worth	$\frac{\text{Laba Setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$
---------------------	---

Return on Total Asset	$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$
-----------------------	---

- 5) **Rasio Pertumbuhan.** Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa baik perusahaan mempertahankan posisi ekonominya pertumbuhan ekonomi dan industri.
- 6) **Rasio Penilaian.** Rasio ini merupakan ukuran prestasi perusahaan yang paling lengkap oleh karena rasio tersebut mencerminkan kombinasi pengaruh dari rasio resiko dengan rasio hasil pengembalian.

10 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Overview

Pengelolaan sumberdaya manusia disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM meliputi analisis dan evaluasi jabatan, perancangan jabatan, rekrutasi, seleksi, penempatan dan orientasi, penilaian prestasi, pelatihan dan pengembangan karir, kompensasi dan audit SDM.



Tujuan

1. Memahami konsep dasar (pengertian, manfaat, kegiatan, tujuan, fungsi, kosep dan tantangan manajemen SDM
2. Memahami konsep menganalisis dan mengevaluasi jabatan berdasarkan job description dan job specification
3. Memahami konsep dasar job design
4. Memahami konsep dasar (pengertian, tujuan, peranan, dan proses) perencanaan jabatan
5. Memahami pengertian dan prinsip rekrutmen SDM
Memahami pengertian dan tahapan seleksi SDM
6. Memahami pengertian, sasaran dan tugas penempatan serta memahami pengertian dan manfaat orientasi
7. Memahami pengertian, tujuan, manfaat, aspek, dan program penilaian kinerja SDM
8. Memahami pengertian, prinsip, manfaat, kebutuhan dari pelatihan dan pengembangan SDM
9. Memahami Pengertian, tujuan dan manfaat dan tahapan dari perencanaan dan pengembangan karir
10. Memahami pengertian, tujuan, jenis, komponen, dan prinsip kompensasi
11. Memahami konsep lima pendekatan, latar belakang, tujuan, data, dan instrumen audit SDM

10.1 Pendahuluan

Pengertian Manajemen SDM

MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi:

- *Planning* (perencanaan)
- *Organizing* (pengorganisasian)
- *Directing* (pengarahan)
- *Controlling* (pengendalian)

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang, atau lingkungan kerja saja, tetapi juga Karyawan (sumberdaya manusia). Pengelolaan sumberdaya manusia inilah yang disebut *Manajemen Sumberdaya Manusia*.

Mengapa SDM Harus Dikelola

Saat ini sangat disadari bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang *paling penting*, karena :

1. SDM menyebabkan sumber daya yang lain (bahan mentah, alat-alat kerja, mesin produksi, uang dan lingkungan kerja) dalam perusahaan, dapat berfungsi/ dijalankan.
2. SDM dapat menciptakan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan.
3. Melalui MSDM yang efektif, mengharuskan manajer atau pimpinan menemukan cara terbaik dalam mendayagunakan orang-orang yang ada dalam lingkungan perusahaannya, agar tujuan-tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

Kegiatan MSDM yang Spesifik dari Masing-masing Fungsi Manajemen

1) Perencanaan :

- Menentukan tujuan standar
- Menetapkan sistem dan prosedur
- Menetapkan rencana atau proyeksi untuk masa depan

2) Pengorganisasian :

- Memberikan tugas khusus kepada setiap SDM
- Membangun divisi/departemen
- Mendelegasikan wewenang kepada SDM
- Menetapkan analisis pekerjaan atau analisis jabatan
- Membangun komunikasi
- Mengkoordinasikan kerja antara atasan dengan bawahan

3) Manajemen Staf :

- Menetapkan jenis atau tipe SDM yang akan dipekerjakan
- Merekrut calon karyawan
- Mengevaluasi kinerja
- Mengembangkan karyawan, melatih, dan mendidik karyawan

4) Kepemimpinan :

- Mengupayakan agar orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- Meningkatkan semangat kerja
- Memotivasi kerja karyawan

5) Pengendalian :

- Menetapkan standar pencapaian hasil (target) kerja
- Menetapkan standar mutu
- Melakukan review atas hasil kerja
- Melakukan tindakan perbaikan sesuai kebutuhan

6) Pengawasan :

- Melakukan audit terhadap kemungkinan adanya ketidak-cocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku, sehingga menimbulkan risiko yang tidak baik bagi perusahaan di masa depan

Personalia, HRD, HRM**• Personalia**

yaitu kegiatan pengelolaan SDM yang lebih fokus pada hal-hal yang bersifat administratif, yang mengatur hubungan kerja antara *employer* dan *employee*, sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki organisasi. Aktivitas paling intens yang dilakukan oleh Bagian Personalia, biasanya adalah **rekrutmen**. Fungsi lainnya adalah melakukan proses dokumentasi, pengelolaan, serta proses kepegawaian yang terkait langsung dengan tahapan seleksi, pengangkatan, dan penempatan, serta pemberhentian/PHK. *Personnel* / Personalia terkait langsung dengan *filling* dokumen-dokumen kepegawaian, *payroll*, dan administrasi terkait dengan individu/karyawan.

- **Human Resource Development**

Berfungsi lebih luas dari *personnel management*, meliputi proses fungsi perencanaan strategis tenaga kerja (*HR Planning*), *HR Budgeting*, *Assessment*, *Recruitment & Selection*, *Hiring & Termination*, *Career Development*, *Organization Development*, *Performance Management*, *Industrial Relationship*, *Pension*, *Training*, dan *System Development*, serta seringkali melibatkan fungsi *General Affairs* di dalamnya. Dengan demikian, HRD adalah pengelolaan SDM yang lebih fokus pada hal-hal yang berhubungan pengembangan SDM sebagai salah satu sumberdaya penting yang dimiliki organisasi.

- **Human Resource Management**

Adalah kegiatan pengelolaan SDM yang secara *holistic* merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengendalikan SDM sebagai aset yang dianggap lebih penting dibandingkan sumber daya lainnya. Semua aktivitas dan subsistem manajemen SDM diperhatikan secara proporsional, sesuai dengan Strategi Organisasi.

Tujuan Manajemen SDM

Meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

- Peningkatan Efisiensi
- Peningkatan Efektifitas
- Peningkatan Produktivitas
- Rendahnya Tingkat Perpindahan Karyawan
- Rendahnya Tingkat Absensi
- Tingginya Kepuasan Karyawan
- Tingginya Kualitas Pelayanan
- Rendahnya Komplain Dari Pelanggan
- Meningkatnya Bisnis Perusahaan

Fungsi Manajemen SDM

- **Fungsi Manajerial :**
 - *Planning* (perencanaan)
 - *Organizing* (pengorganisasian)
 - *Directing* (pengarahan)
 - *Controlling* (pengendalian)

• Fungsi Operasional

- Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- Pengembangan
- Kompensasi
- Pengintegrasian
- Pemeliharaan
- Pemutusan hubungan kerja
- Melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM)
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
- Menyeleksi calon pekerja
- Melakukan penempatan dan orientasi karyawan baru
- Menetapkan upah, gaji, dan cara memberikan kompensasi
- Memberikan insentif dan kesejahteraan
- Melakukan evaluasi kinerja
- Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, dan menegakkan disiplin kerja
- Memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan
- Membangun komitmen kerja
- Memberikan keselamatan kerja
- Memberikan jaminan kesehatan
- Menyelesaikan perselisihan perburuhan
- Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

Konsep Manajemen SDM**1. Penerapan Fungsi MSDM Secara Makro dan Mikro**

Secara **makro** : fungsi-fungsi pokok manajemen umum, seperti fungsi manajerial. Dilakukan oleh badan-badan pemerintah yang diserahi tugas dalam pengelolaan SDM, seperti Dept.Tenaga Kerja.

Secara **mikro** : fungsi-fungsi MSDM secara fungsi operasional berbagai masalah sebelum masalah itu muncul.

2. Prinsip-prinsip MSDM yang perlu diperhatikan :

- Prinsip kemanusiaan
- Prinsip demokrasi
- Prinsip *The Right Man is The Right Place*
- Prinsip *Equal Pay for Equal Work*
- Prinsip kesatuan arah
- Prinsip kesatuan komando

- Prinsip efisiensi
- Prinsip efektivitas
- Prinsip produktivitas kerja
- Prinsip disiplin
- Prinsip wewenang dan tanggung jawab

Tantangan Manajemen SDM

1. Tantangan Eksternal :

(a) Perubahan teknologi ; (b) Peraturan Pemerintah ; (c) Faktor sosial budaya ; (d) Pasar tenaga kerja ; (e) Faktor politik ; (f) Kondisi perekonomian ; (g) Faktor geografi ; (h) Faktor demografi ; (i) Kegiatan mitra ; (j) Kegiatan pesaing

2. Tantangan Internal :

Muncul karena adanya SDM yang mengejar pertimbangan/ *trade off*, diantaranya finansial, penjualan, keuangan, service, produksi, dll. Selain itu dihadapkan pula pada Serikat Pekerja, sistem informasi yang semakin terbuka, dan budaya organisasi.

10.2 Analisis & Evaluasi Jabatan

Pengertian Analisis Jabatan

Analisis Jabatan merupakan studi yang sistematis untuk mengumpulkan semua informasi yang menyangkut suatu jabatan.

Definisi teknis Analisis Jabatan :

Suatu proses dimana sejumlah pekerjaan dibagi-bagi untuk menentukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab apa saja yang terlibat, hubungannya dengan pekerjaan lain, syarat-syarat yang harus dipenuhi dimana pekerjaan dilakukan, dan kapabilitas personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja maksimal.

MSDM mengusahakan :

Right Man – Right Place - Right Time

(*place = jabatan*)

Job Analysis (Analisis Jabatan) adalah

suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari, dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur.

Tujuan Analisis Jabatan adalah:

Menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat, dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan.

Termasuk di dalamnya adalah:

- apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- apa wewenang dan tanggung jawabnya
- mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
- bagaimana cara melakukannya
- alat/bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya
- besarnya upah dan lamanya jam kerja
- pendidikan, pengalaman, dan pelatihan yang dibutuhkan
- keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut
- kondisi kerja
- dll.

Analisis Jabatan mencakup 2(dua) elemen, yaitu:

1. *Job Description* (uraian jabatan)
2. *Job Specification* (spesifikasi jabatan) atau *Job Requirement* (persyaratan jabatan)

• Job Description

Adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada.

Penting dibuat, terutama untuk:

- Menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian,
- Menghindarkan terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam *Job Description* (uraian jabatan), umumnya meliputi:

- Identifikasi jabatan (nama jabatan, bagian, dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan)
- Ikhtisar jabatan (penjelasan singkat tentang jabatan tersebut)
- Tugas-tugas yang harus dilaksanakan
- Pengawasan yang harus dilakukan dan yang harus diterima
- Hubungan dengan jabatan lain
- Mesin, peralatan, dan bahan-bahan yang digunakan
- Kondisi fisik lingkungan kerja

• Job Specification / Job Requirement

Adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik.

Beberapa hal yang umumnya dimasukkan dalam spesifikasi jabatan adalah:

- Persyaratan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja
- Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
- Persyaratan fisik dan mental
- Persyaratan umur dan jenis kelamin

Kegunaan Job Description & Job Specification / Job Requirement, antara lain sebagai dasar untuk :

- Melakukan Evaluasi Jabatan
- Menentukan standar hasil kerja seseorang
- Melakukan rekrutmen, seleksi, dan pelatihan
- Menyusun jalur promosi
- Merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
- Mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

Pengertian Job Evaluation (Evaluasi Jabatan)

Adalah suatu proses yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Hasil dari proses Evaluasi Jabatan ini, terutama digunakan untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil diantara jabatan-jabatan yang ada.

10.3 Job Design (Perancangan Jabatan)**Pengertian Job Design**

Peran departemen atau tim akan berubah seiring dengan perubahan lingkungan dan beradaptasi dengan tuntutan-tuntutan baru. Artinya Sifat dan lingkup pekerjaan seseorang / anggota tim saat ini akan berubah, atau perlu diciptakan pekerjaan-pekerjaan baru.

Job design adalah spesifikasi isi, metode, dan hubungan berbagai pekerjaan untuk memenuhi tuntutan bisnis dan juga kebutuhan pribadi pemegang jabatan.

Tujuan dari Job design adalah:

- Untuk memenuhi tuntutan organisasi dari segi efisiensi operasional, produktivitas, dan kualitas layanan
- Untuk memenuhi tuntutan organisasi dari segi fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja horisontal, secara hierarkis, dan terpisah-pisah
- Untuk memenuhi kebutuhan dari segi minat, tantangan, dan prestasi
- Untuk memastikan bahwa tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bisa meningkatkan kerjasama tim dan efektivitas tim
- Untuk mengintegrasikan kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi

Dalam mendesain pekerjaan, kita merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Seseorang mungkin melaksanakan tugas utama yang berisi sejumlah unsur atau fungsi yang terkait satu sama lain atau fungsi tugas diaplikasikan pada sebuah tim yang bekerjasama dalam sebuah 'sel' manufaktur, sebuah unit pelayanan pelanggan, atau berjejer sepanjang lini perakitan.

Dalam pekerjaan yang lebih rumit, individu mungkin harus melaksanakan beragam tugas yang saling terkait, dimana setiap tugas memiliki sejumlah fungsi. Demikian pula, sebuah tim, bisa menjalankan beragam tugas yang terkait satu sama lain.

Kompleksitas dalam sebuah pekerjaan merupakan pencerminan dari jumlah dan ragam tugas, beragamnya keterampilan yang digunakan, atau rangkaian dan lingkup keputusan yang akan dibuat.

Struktur internal sebuah tugas mengandung 3 unsur, yaitu:

- **Perencanaan**, memutuskan apa yang akan dilakukan, kapan waktu pelaksanaannya, dan berapa sumber daya yang dibutuhkan
- **Pelaksanaan**, melaksanakan rencana
- **Pengendalian**, memonitor kinerja dan perkembangannya, serta melakukan tindakan koreksi apabila perlu

Hal yang populer dalam Perancangan Jabatan, yaitu :

- **Job enrichment (pengayaan pekerjaan)**
- **Job enlargement (perluasan pekerjaan)**

Job Enrichment : suatu pendekatan motivasional

Job Enrichment (pengayaan pekerjaan) adalah

- Meningkatkan otonomi seseorang dalam mengatur pekerjaannya
- Diberi keleluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya dan kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas pekerjaannya

Kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan adalah

- *Experienced meaningfulness* (tingkat pemahaman)
- *Knowledge of result* (pengetahuan)
- *Achievement* (rasa berprestasi)
- *Recognition* (rasa pengakuan)
- *Responsibility* (rasa tanggung-jawab)
- *Advancement* (rasa pengembangan diri)

Job Enlargement :

memperluas isi pekerjaan secara horisontal, mengurangi spesialisasi.

Job Rotation :

memindahkan karyawan pada berbagai jabatan.

Keberhasilan Job Enlargement dan Job Rotation dan munculnya teori motivasi (Maslow&Herzberg) melahirkan *Job Enrichment*.

10.4 Perencanaan SDM

Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan dan proses penyediaan SDM dengan **jumlah, kualifikasi, dan waktu** yang sesuai dengan kebutuhan, agar organisasi mampu mencapai tujuannya.

Berarti : menjamin *kontinuitas* ketersediaan tenaga kerja dengan keterampilan, kemampuan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

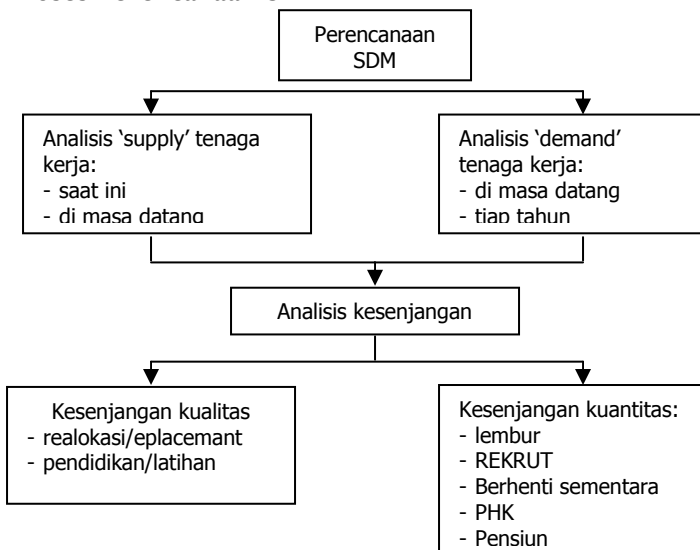
Tujuan Perencanaan SDM

- Untuk **menentukan kualitas dan kuantitas karyawan** yang akan menduduki jabatan dalam perusahaan
- Untuk **menjamin tersedianya tenaga kerja** masa ini maupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya
- Untuk **menghindari terjadinya mismanajemen** dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
- Untuk **mempermudah** koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi, sehingga produktivitas kerja meningkat
- Untuk **menjadi pedoman** dalam menetapkan program rekrut, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan, juga dalam penilaian karyawan

Pentingnya Perencanaan SDM

- Untuk **meyakinkan** atau **memastikan** bahwa sejumlah pekerja dalam jumlah tertentu yang memenuhi persyaratan telah tersedia pada suatu kurun waktu tertentu
- Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat mengidentifikasi **apa yang harus diperbuat** guna memastikan adanya SDM sesuai kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Proses Perencanaan SDM



Gambar 10.1 Proses Perencanaan SDM

10.5 Rekrutmen

Hasil dari proses Perencanaan Tenaga Kerja adalah **daftar komposisi TK** (kuantitas/jumlah dan kualifikasi/kualitas) yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu periode waktu tertentu. Kebutuhan TK tersebut dapat diisi melalui proses **Rekrutmen** (dilanjutkan dengan proses Seleksi dan *Placement*).

Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah keputusan tentang *dimana* dan *bagaimana* cara mencari calon TK yang sesuai dengan komposisi yang direncanakan.

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar (calon tenaga kerja) yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses *dimulai* ketika para pelamar (calon tenaga kerja) DICARI, dan *berakhir* ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/ dikumpulkan. Hasilnya adalah sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan, perlu dipikirkan beberapa alternatif rekrutmen, didasarkan pada pertimbangan bahwa :

- rekrutmen memerlukan *biaya yang tinggi*, antara lain untuk *pre* proses riset *interview*, pembayaran *fee agen* rekrutmen, dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru
- Disamping itu karyawan yang diproses dalam rekrutmen, serta dinyatakan lulus seleksi, kemudian diterima menjadi karyawan, nantinya akan *sukar* dikeluarkan (diberhentikan), meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marjinal saja. Oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen.

Beberapa alternatif terhadap rekrutmen antara lain :

- *overtime* (lembur),
- *subcontracting*,
- *temporary employees*, dan
- *employee leasing*

Prinsip-prinsip Rekrutmen

- Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai (mengacu pada hasil Analisis Jabatan)
- Jumlah karyawan yang direkrut harus sesuai dengan job yang tersedia (mengacu pada hasil analisis kesenjangan)
- Biaya yang diperlukan diminimalkan
- Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- Fleksibilitas
- Pertimbangan-pertimbangan hukum

10.6 Seleksi

Pengertian Seleksi

Proses **seleksi**: *memilih calon TK yang dianggap paling sesuai bagi perusahaan* (paling tepat memenuhi persyaratan jabatan)

Asumsi : makin sesuai calon TK dengan persyaratan jabatan, maka akan semakin besar kemungkinan calon TK akan menjadi pekerja yang baik.

⇒ “kemungkinan” bisa terjadi :

- TK yang lolos seleksi ternyata tidak menunjukkan prestasi yang diharapkan.
- TK yang sebenarnya potensial ternyata tidak lolos seleksi

Proses dan Tahapan Seleksi

Proses SELEKSI dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Seleksi dilaksanakan tidak hanya untuk penerimaan karyawan baru saja, tetapi dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan, atau penerimaan karena adanya peluang jabatan, sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan.

Tahapan seleksi:

Keputusan penerimaan	Tahap 14
Drug test	Tahap 13
Assessment center	Tahap 12
Peninjauan pekerjaan yang realistis	Tahap 11
Evaluasi medis kesehatan	Tahap 10
Wawancara dengan supervisor	Tahap 9
Wawancara	Tahap 8
Wawancara seleksi	Tahap 7
Tes psikologi	Tahap 6
Tes kepribadian	Tahap 5
Tes kemampuan/Tes Potensi Akademik	Tahap 4
Tes kemampuan	Tahap 3
Format(borang) lamaran	Tahap 2
Surat rekomendasi	Tahap 1

Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki 3(tiga) sasaran, yaitu:

1. **Keakuratan**, yaitu kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
2. **Keadilan**, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
3. **Keyakinan**, artinya *taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.*

10.7 Penempatan & Orientasi

Pengertian Penempatan

- Penugasan seorang tenaga kerja pada suatu jabatan baru atau jabatan yang berbeda dari sebelumnya.
- Penempatan dilakukan terhadap tenaga kerja yang didapat dari rekrutmen internal (dapat berupa Promosi, Transfer/Mutasi, Demosi) atau rekrutmen eksternal

Proses seleksi dan penempatan juga merupakan proses **peramalan**. Para calon tenaga kerja dinilai atau ditaksir :

- sejauh mana mereka memiliki ciri-ciri pribadi yang dipersyaratkan,
- sejauh mana mereka memenuhi persyaratan yang ditentukan semula oleh perusahaan
- sejauh mana mereka akan berhasil dalam pekerjaannya nanti

Dapat disimpulkan bahwa **sasaran seleksi** adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk menerima atau menolak seorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.

Sasaran dari penempatan adalah suatu rekomendasi atau keputusan untuk mendistribusikan para calon pada pekerjaan yang berbeda-beda berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk berhasil pada setiap pekerjaan yang berbeda.

Tugas dari penempatan adalah untuk menilai para calon dan untuk mencocokkan kualifikasi mereka dengan persyaratan yang telah ditetapkan semula dari setiap pekerjaan.

Pengertian Orientasi

- Yaitu suatu kegiatan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan pegawai (baru) pada perusahaan (tugas-tugas), lingkungan kerja, kelompok kerja, dan atasan baru.
- Pada saat orientasi, diharapkan terjadi proses sosialisasi, sehingga individu dapat menyesuaikan diri (kepribadiannya) terhadap kultur dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi.

Manfaat Orientasi

- Mengurangi “*start – up costs*” pegawai baru
- Mengurangi rasa cemas
- Mengurangi *rate turn over* pegawai
- Menghemat waktu *supervisor/co-woker* dalam membimbing pegawai baru
- Mengembangkan “*job expectations*” yang realistis, sikap positif terhadap perusahaan, dan kepuasan kerja

10.8 Kinerja & Penilaian Prestasi

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru atau pun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Oleh karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi, *pada saat yang sama* karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang. Oleh karena itu penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan perusahaan atau belum.

Tidak mudah untuk menilai kinerja karyawan secara akurat. Sifat maupun cara penilaian kinerja bergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan di dalam perusahaan

- a. Jika perusahaan berpegang pada asumsi bahwa orang tidak akan bekerja kecuali jika mereka diawasi dan dikendalikan dengan ketat, maka perusahaan cenderung menerapkan cara penilaian yang berifat rahasia dan biasanya penilaian cenderung bersifat tidak obyektif. Oleh karena itu laporan tentang kinerja karyawan pun merupakan laporan yang bersifat rahasia pula.
- b. Jika perusahaan mempunyai pandangan bahwa setiap individu akan bekerja sesuai dengan potensi dan kekuatan-kekuatannya dan bahwa kemampuan manusia dapat ditambah/dikembangkan, maka perusahaan akan mengusahakan suatu sistem penilaian yang berusaha mengenali, memperjelas, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi dan kemampuan karyawan.

Pada umumnya, sistem penilaian kinerja masih digunakan sebagai instrumen untuk:

- a. Mengendalikan perilaku karyawan
- b. Membuat keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi, dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai, serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan

Pemahaman tersebut menjadi kurang sehat bila dalam pelaksanaannya yang bersifat sepihak rahasia dan kurang bersifat mengembangkan, seharusnya penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Sebaiknya, karyawan yang dinilai :

- Harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai
- Diberi kesempatan menilai dirinya sendiri
- Mempertemukan hasil penilaiannya dengan penyeliaanya. Terjadi proses tawar menawar dan komunikasi kedua belah pihak untuk mencapai saling keterbukaan dan saling pengertian MENGENAI bidang-bidang yang sudah cukup dan bidang-bidang yang masih perlu dikembangkan

Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas/pekerjaan. Karyawan sepatutnya memiliki derajat *willingness* (kesediaan) dan tingkat *capacity* (kemampuan) tertentu. Kesediaan dan keterampilan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya dalam perusahaan.

Penilaian kinerja adalah mengukur kecakapan/ kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan menggunakan tolok ukur tertentu secara obyektif dan dilakukan secara berkala.

Tujuan Penilaian Kinerja

Pada dasarnya dapat dibedakan menjadi **dua**, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu:

- a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakan hasil penilaian sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman, dan ancaman
- b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi
- c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu

2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan :

- a. membantu karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya
- b. membantu karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan dirinya dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan

- c. menambah adanya kebersamaan antar karyawan dan penyelia sehingga setiap karyawan memiliki motivasi, rasa senang bekerja, dan sekaligus mau memberikan kontribusi pada perusahaan
- d. memberi peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri, serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri
- e. membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi

Manfaat Penilaian Kinerja

- **bagi pekerja** : terutama sebagai *feedback* (umpan balik) tentang *prestasi* kerjanya selama ini χ sangat berguna bagi pekerja untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang ada pada dirinya, untuk tujuan pengembangan diri lebih lanjut
- **bagi perusahaan** : antara lain sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang promosi (jabatan/gaji), transfer (mutasi), demosi, PHK, atau untuk mengidentifikasi kebutuhan training

Pentingnya Standar

- Standar adalah *patokan* yang dipergunakan untuk *menilai baik/ buruknya prestasi kerja* seseorang
- Standar hendaknya *diketahui oleh pekerja*
- Sifat standar sebaiknya *spesifik*, dapat *diukur secara obyektif*, dan *realistis* (standar yang baik bisa dicapai oleh rata-rata pekerja, dan harus dapat dilampaui oleh pekerja yang hebat)

Aspek-aspek Yang Dinilai Dalam Penilaian Kinerja

- **Kemampuan Teknis**, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya
- **Kemampuan Konseptual**, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi, serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan
- **Kemampuan Hubungan Interpersonal**, yaitu kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain

Program Penilaian Kinerja

Ada banyak hal yang perlu diperhatikan dalam program penilaian kinerja yang menekankan pelaksanaan penilaian itu sendiri, yaitu:

- Tujuan penilaian harus ditetapkan di awal
- Instrumen penilaian
- Standar penilaian harus ditetapkan dahulu untuk acuan penskoran dan mengurangi ketidakpuasan orang yang dinilai
- Siapa yang menilai
- Siapa yang dinilai
- Kapan harus menilai
- Pelatihan bagi penilai
- *Feed back* dan implikasi

Perusahaan Mendapatkan Sukses Melalui Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja yang obyektif sangat membantu perusahaan dalam hal sebagai berikut:

- Menghilangkan standar-standar yang berbeda antar para manajer (penilai)
- Menghilangkan kecenderungan untuk menilai karyawan berdasarkan kepribadian mereka
- Memotivasi karyawan dengan penilaian kinerja
- Menciptakan karyawan yang produktif

10.9 Pelatihan & Pengembangan SDM

Pengertian Pelatihan

- Bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan (fisik, intelektual, sosial, manajerial, dll.)
- Waktunya lebih singkat
- Lebih mengutamakan praktek daripada teori

Pelatihan adalah suatu proses yang sistematis untuk *mengubah* tingkah laku dan/atau sikap tenaga kerja, dengan tujuan meningkatkan pencapaian tujuan organisasi (memberikan kesempatan kepada tenaga kerja untuk memiliki pengetahuan/keterampilan/sikap yang diperlukan untuk menunjang pekerjaannya).

Apa yang perusahaan inginkan diperoleh peserta pelatihan ?

Memperoleh tambahan atau mengalami perubahan positif dalam :

- *knowledge* (pengetahuan)
- *skill* (keterampilan)
- *attitude* (sikap/motivasi)

Pelatihan sangat erat kaitannya dengan proses **belajar**.

Belajar di sini diartikan sebagai :

"*any relatively permanent change in behavior produced by experience*".

Change in behavior (perubahan tingkah laku) di sini mempunyai arti yang sangat luas, termasuk perubahan dalam cara bertingkah laku, berpikir, ataupun merasa (berpersepsi).

Perubahan di sini bersifat relatif permanen, dan bukan temporer (seperti misalnya perubahan tingkah laku karena sakit, pengaruh obat, kelelahan, atau pertumbuhan fisik). Sedangkan yang dimaksud dengan **experience** (pengalaman) di sini adalah segala macam bentuk kontak kita dengan lingkungan.

Kebutuhan Belajar

Knowledge	Peraturan baru, konsep/pendekatan mutakhir, pengetahuan produk, sistem prosedur, dampak globalisasi terhadap bisnis, peran pelayanan pelanggan
Skill	Mengoperasikan alat/mesin, <i>coaching</i> (membina) bawahan, menggunakan software, mengkalkulasi biaya, negosiasi yang efektif, menangani keluhan, mengelola emosi, memberikan presentasi
Attitude	Kesadaran akan mutu, keinginan berprestasi, motivasi kerja, keinginan melayani, perhatian pada kebersihan, keyakinan diri, keterbukaan diri, kemauan belajar, orientasi perbaikan kontinyu

Beberapa prinsip belajar yang diperlu diperhatikan dalam Pelatihan :

1) **Motivation**

- manusia bersifat *goal oriented*, sehingga perlu ada alasan untuk belajar
- *goal* biasanya berkaitan dengan *needs* (kebutuhan) manusia
- dalam meningkatkan motivasi belajar, peran *reward* dan *punishment* sangat besar

2) **Feedback**

- perlu ada umpan balik berupa keterangan tentang keberhasilan/kemajuan yang dicapai seseorang dalam program pelatihan
- berpengaruh terhadap motivasi dalam mengikuti pelatihan

3) *Learning by doing*

- makin banyak indra yang terlibat dalam proses belajar, hasilnya akan semakin baik
- makin banyak metode diciptakan dalam proses belajar, misalnya praktikum, studi kasus, *role playing*, diskusi, dll.

Manfaat Pelatihan

Untuk **KARYAWAN**

- meningkatkan kemampuan/keterampilan, sehingga meningkatkan market value pekerja

Untuk **PERUSAHAAN**

- meningkatkan kuantitas dan kualitas output
- menurunkan jumlah/nilai waste
- menurunkan tingkat kecelakaan kerja
- menurunkan tingkat absensi dan turn over
- memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil

Dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan

- meningkatkan komunikasi antargrup dan individual
- membantu dalam orientasi karyawan
- memberi informasi tentang kesamaan kesempatan
- meningkatkan keterampilan interpersonal

Kebutuhan Pelatihan

Dapat digolongkan menjadi 3(tiga), yaitu:

1. **Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang**

Biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan

2. **Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya**

Pada tingkat hierarki manapun sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, antara lain mengatasi kejenuhan, atau untuk membentuk orang generalis. Misalnya manajer keuangan, sebelum dipromosikan untuk menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya

3. **Untuk memenuhi tuntutan perubahan**

Perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi), maupun ekstern (perubahan teknologi, orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru, yang dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial

Pengembangan SDM

- Pengembangan SDM jangka panjang untuk pekerjaan tertentu
- Berusaha mengurangi ketergantungan perusahaan terhadap pengangkatan karyawan baru
- Jika karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan formasi, melalui kegiatan perencanaan SDM, akan dapat diisi secara internal
- Promosi dan transfer memperlihatkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai suatu KARIR, bukan sekedar kerja
- Perusahaan mendapat keuntungan atas meningkatnya kontinuitas operasi dan semakin kuatnya komitmen karyawan terhadap organisasi/perusahaan

Pengembangan SDM merupakan cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, antara lain :

- Keunggulan Karyawan
- Diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional
- Perubahan Teknologi
- UU Ketenagakerjaan & Tindakan Tegas
- *Turnover*-nya karyawan

10.10 Perencanaan & Pengembangan Karir**Pengertian**

Karir adalah rangkaian dari pengalaman-pengalaman seorang karyawan, dari posisi yang satu ke posisi yang lainnya, selama masa kerjanya.

Jenjang karir adalah model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

Perencanaan karir adalah proses hingga seseorang dapat memilih tujuan karir serta jalan untuk mencapai tujuan tersebut. **Pengembangan karir** adalah merupakan salah satu fungsi manajemen SDM untuk membantu individu-individu karyawan merencanakan karir mereka di masa depan dalam suatu perusahaan, dengan harapan dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya dan juga membantu individu karyawan tersebut mengembangkan dirinya secara maksimum.

Dengan demikian **karir** adalah:

- Seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya.
- Merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu

Pengertian tersebut menekankan bahwa karir tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih pada sikap dan tingkah laku, dan kontinuitas individu dalam aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tujuan karir

Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Jadi keberhasilan karir tidak lagi diartikan sebagai penghargaan institusional dengan meningkatnya kedudukan dalam suatu hierarki formal

Pengembangan Karir

Perencanaan karir sebagai upaya pengembangan karir haruslah mempertimbangkan keinginan karyawan.

Suatu penelitian menyimpulkan bahwa ada 5 (lima) hal yang menjadi keinginan karyawan, yaitu:

- *Career equity* (persamaan karir)
- *Supervisory concern* (masalah pengawasan)
- *Awareness of opportunity* (kesadaran akan adanya kesempatan)
- *Employee interest* (minat karyawan)
- *Career satisfaction* (kepuasan karir)

Tujuan & Manfaat Perencanaan Karir

- ***Aligns strategy and internal staffing***
Membantu karyawan dalam perencanaan karir, dept.SDM dapat mengantisipasi rencana kerjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan
- ***Develops promotable employees***
Perencanaan karir membantu di dalam penyediaan internal bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun, pengunduran diri, atau pertumbuhan organisasi

- ***Facilitates international placement***
Membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan ke seluruh penjuru dunia
- ***Assists with workforce diversity***
Membantu karyawan yang beraneka ragam latar belakangnya di dalam mempelajari harapan-harapan di perusahaan
- ***Lower turnover***
Beningkatkan perhatian dan kesepakatan karyawan akan loyalitasnya terhadap perusahaan serta mengurangi tingkat pengunduran diri karyawan

- ***Taps employee potential***
Mendorong karyawan untuk lebih selektif dalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus
- ***Further personal growth***
Mendorong karyawan untuk tumbuh dan berkembang
- ***Reduce hoarding***
 - menjadikan karyawan sadar akan pentingnya kualifikasi karyawan
 - mencegah manager yang mementingkan dirinya sendiri
 - menyadarkan bahwa dept. SDM bukan departemen yang menentukan segala-galanya
- ***Satisfies employee needs***
Adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang, serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya, akan menjadikan para karyawan merasa puas
- ***Assists affirmative action plans***
Membantu menyiapkan pekerjaan yang lebih penting serta pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditentukan

Pengembangan karir

Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan

Tujuan dari program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang

Manfaat program pengembangan karir, antara lain:

- a. Membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri
- b. Menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan
- c. Menunda keusangan dari SDM yang memberatkan perusahaan

Terdapat 3(tiga) poin dalam perjalanan karir yang cukup krusial, yaitu:

Pertama,

- pada saat karyawan mulai dikontrak.
- Pengalaman kerja di awal pekerjaan memiliki pengaruh yang penting dalam membentuk karir mereka

Kedua,

- *mid-career* (pertengahan karir), yaitu kondisi dimana karyawan sudah mulai menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak.
- Namun, pada pertengahan karir ini, karyawan berada pada *turning point*, yaitu posisi dimana kemandekan karir menjadi perhatian yang serius

Ketiga,

- masa pensiun
- pekerja menghadapi ketidakpastian akibat kondisi ekonomi, sosial, dan hubungan interpersonal

Kinerja, pengalaman, pendidikan, dan *kadang-kadang* keber-untungan, berpengaruh terhadap pencapaian karir individu. Pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya

Pengembangan karir individu, sangat berkaitan dengan hal-hal berikut:

- ***Job performance*** (prestasi kerja)
- ***Exposure*** : mengetahui apa yang diharapkan dari adanya promosi, pemindahan, atau pun kesempatan berkarir lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif
- ***Net working*** : jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan

- **Resignations** : terjadi bila perusahaan tidak memberikan kesempatan yang cukup untuk berkarir, sehingga karyawan akan mencari di perusahaan lain
- **Organizational loyalty** (kesetiaan terhadap organisasi)
- **Mentors and Sponsors**
 - Mentor/pembimbing adalah orang-orang yang dapat membantu pengembangan karir, sedangkan
 - Sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya
- **Key subordinates** : manajer yang berhasil bersandar pada bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer dalam menjalankan tugas-tugasnya.
- **Growth opportunities** : karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan, kursus, atau melanjutkan jenjang pendidikannya
- **International experience** : untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang semakin penting

Pengembangan karir yang didukung dept.SDM

Pengembangan karir seorang karyawan, tidak hanya bergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga bergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan dept.SDM, terutama dalam penyediaan informasi tentang karir yang ada dan juga dalam perencanaan karir karyawan tersebut.

Tahap-tahap pengembangan karir individu

- **Fase awal/fase pembentukan**, menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan
- **Fase lanjutan**, pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, perhatian lebih dititikberatkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan
- **Fase mempertahankan**, individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial

- **Fase pensiun**, individu telah menyelesaikan satu karir, dan dia akan berpindah ke karir yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan

Pengembangan karir individu terintegrasi dengan perencanaan SDM

Tujuan mendasar dari program pengembangan karir adalah:

- membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan.
- merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi

Kaderisasi

Pola Pengembangan Karir suatu perusahaan perlu dilengkapi dengan program **Kaderisasi** (dikenal juga sebagai *succession plan*), yaitu usaha untuk memperoleh calon-calon (kader) pemegang Jabatan Struktural maupun Fungsional.

Agar Program Kaderisasi berjalan baik, terdapat beberapa **persyaratan** :

- Tersedia *Struktur Organisasi* yang selalu *mutakhir* (up to date), yang disesuaikan dengan perkembangan kebutuhan.
- Tersedia *Job Description dan Job Requirements*, yang juga mutakhir.
- Ada *program Penilaian Hasil Kerja / Kinerja* yang dilakukan berkala, obyektif, dan mengarah pada tujuan promosi.
- *Kesungguhan atasan* dalam membina bawahan.
- Ada *Program Pendidikan dan Pelatihan* yang mapan, berhubungan erat serta terpadu dengan pengembangan karir.
- Sesuai dengan persyaratan dan peraturan yang berlaku, transfer dan promosi dapat dilakukan antar departemen, antar bagian di suatu departemen, serta antar Kantor Pusat dan Kantor Cabang Perusahaan.
- *Kerahasiaan* yang dijaga ketat.
- Dalam usaha Kaderisasi, perusahaan sebaiknya membentuk *Assessment Committee* : komite mengadakan pertemuan berkala untuk menilai para karyawan χ diperoleh pegawai-pegawai yang potensial untuk menduduki jabatan struktural maupun fungsional

10.11 Sistem Kompensasi

Pengertian Kompensasi

- Merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan
- Merupakan pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian
- Merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan

Jika *dikelola dengan baik*, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. *Tanpa kompensasi* yang cukup, menyebabkan karyawan tidak puas, mengurangi kinerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya ketidakhadiran dan *turnover* karyawan. Jika *terjadi kelebihan pembayaran*, juga akan menyebabkan perusahaan dan individu berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Tujuan Manajemen Kompensasi

Secara umum, untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya:

- *keadilan internal*: mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan bayaran yang sama
- *keadilan eksternal*: berarti pembayaran terhadap pekerja dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja

Tujuan Manajemen Kompensasi Efektif:

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
- c. Menjamin keadilan
- d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan → pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya

- e. Mengendalikan biaya
sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar
- f. Mengikuti aturan hukum
sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan
- g. Memfasilitasi pengertian
sistem manajemen kompensasi hendaknya mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan
- h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Jenis Kompensasi

- 1) Kompensasi *Finansial*
 - a. Kompensasi langsung
 - pembayaran pokok (gaji, upah)
 - pembayaran prestasi
 - pembayaran insentif (komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham)
 - pembayaran tertanggung (tabungan hari tua, saham kumulatif)
 - b. Kompensasi tidak langsung
 - proteksi (asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun)
 - komisi di luar jam kerja (lembur, hari besar, cuti, sakit, cuti hamil)
 - fasilitas (rumah, biaya pindah, kendaraan)
 - hari tua, saham kumulatif
- 2) Kompensasi *Non Finansial*
 - a. Karena karir (aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa)
 - b. Karena lingkungan kerja (dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif)

Komponen-komponen Kompensasi

- a. Gaji
Adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan
- b. Upah
Merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah, bergantung pada keluaran yang dihasilkan
- c. Insentif
Merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Merupakan kompensasi tetap berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*)
- d. *Fringe benefit*
Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan.
Contohnya: fasilitas asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dll.

Tahapan Utama dalam Pemberian Upah dan Gaji

Program pemberian upah dan gaji harus ditetapkan atas **asas adil dan layak** serta memperhatikan Undang-Undang Ketenagakerjaan yang berlaku.

Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya upah dan gaji yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan

a) **Asas Adil**

Besarnya upah dan gaji yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi, ADIL bukan berarti setiap karyawan menerima upah dan gaji yang sama besarnya. Dengan asas adil, akan tercipta suasana kerjasama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan akan lebih baik.

b) Asas Layak dan Wajar

Upah dan gaji yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya upah dan gaji didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer SDM diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan upah dan gaji dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja karyawan yang *qualified* tidak berhenti, tuntutan Serikat Pekerja dikurangi, dan lain-lain.

10.12 Audit SDM**Pengertian Audit SDM**

- Meliputi analisis dan evaluasi sistematis tentang kegiatan SDM
- Fungsi utamanya adalah memberi umpan balik, baik kepada manajemen maupun spesialis SDM tentang bagaimana fungsi-fungsi SDM secara sukses dapat memenuhi dan mencapai tujuan strategis organisasi

Lima Pendekatan utama Audit SDM

- 1) **Comparative approach** (pendekatan komparatif)
Organisasi melakukan perbandingan organisasi (atau divisi) dengan organisasi (atau divisi) lainnya untuk membuka dan mengetahui wilayah kegiatan manajemen SDM manakah yang kerjanya rendah
- 2) **Outside authority approach** (pendekatan otoritas eksternal)
Audit SDM mendasarkan dirinya pada keahlian konsultan atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan sebagai standar tentang kegiatan atau program apa saja yang harus dievaluasi. Konsultan atau publikasi temuan riset dapat membantu mendiagnosa penyebab masalah-masalah SDM
- 3) **Statistical approach** (pendekatan statistik)
Dari keberadaan beberapa data yang tersimpan, audit SDM menghasilkan standar statistik tentang kegiatan atau program apa yang harus dievaluasi
- 4) **Compliance approach** (pendekatan pemenuhan)
Dengan elemen-elemen percontohan dari sistem informasi SDM, audit SDM melihat beberapa penyimpangan atau deviasi dari hukum dan kebijakan serta prosedur organisasi. Melalui upaya pencarian fakta, audit SDM dapat menentukan apakah telah terdapat pemenuhan antara kebijakan organisasi dengan regulasi formal

- 5) **Management by objectives approach** (pendekatan manajemen berdasarkan sasaran)
Dengan pendekatan MBO yang diaplikasikan dalam wilayah fungsional MSDM, audit dapat membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berbagai wilayah MSDM yang kinerjanya rendah dapat dideteksi dan dilaporkan untuk segera mendapat tanggapan korektif

Dari kelima pendekatan tersebut, tidak satu pun yang dapat dianggap cocok secara universal bagi setiap situasi dan setiap organisasi, karena setiap fungsi MSDM bersifat unit

Latar belakang perlunya Audit SDM

- 1) **Audit** menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan SDM
Jika manajer mengabaikan kebijakan SDM atau melanggar peraturan hubungan karyawan, AUDIT akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini, sehingga tindakan korektif dapat segera diambil
- 2) **Audit** dapat meningkatkan citra dept.SDM dan kontribusinya terhadap perusahaan

Audit SDM dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi, antara lain:

- a. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
- b. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah,dll.)
- c. Ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas dept.SDM
- d. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen SDM (misalnya, penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman sedikit pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali)
- e. Ketika suatu keinginan spesialis SDM untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan

Tujuan Audit SDM

- a) Menilai efektivitas SDM
- b) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
- c) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara lebih mendalam
- d) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja

Sumber Informasi/Data Audit SDM

- a) Pemeriksaan fisik
- b) Konfirmasi
- c) Dokumentasi
- d) Observasi
- e) Pertanyaan kepada klien

Instrumen-instrumen Audit SDM

- a) Wawancara
- b) Kuesioner
- c) Informasi eksternal
- d) Analisis catatan
- e) Eksperimen/riset
- f) Audit internasional

II MANAJEMEN OPERASI



Overview

Manajemen operasi adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa, atau kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumberdaya produksi menjadi *output* yang diinginkan.



Tujuan

1. Memahami definisi, penerapan fungsi dan proses transformasi manajemen operasi
2. Memahami proses, model, dan teori Pengambilan Keputusan
3. Memahami metode peramalan untuk manajemen
4. Memahami daur hidup fasilitas
5. Memahami perancangan sistem kerja
6. Memahami perencanaan agregat
7. Memahami fungsi, kelompok, klasifikasi ABC, biaya-biaya, perencanaan dan penjadwalan manajemen persediaan
8. Memahami tahapan manajemen Pemasaran
9. Memahami pengertian, dimensi, prinsip, tujuh alat dan penghargaan mutu

11.1 Pengantar

Fungsi utama dalam kegiatan bisnis perusahaan adalah operasi, pemasaran, dan keuangan.

Kegiatan operasi merupakan kegiatan menciptakan barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Kegiatan ini dalam banyak perusahaan melibatkan bagian terbesar dari karyawan dan mencakup jumlah terbesar dari aset perusahaan. Oleh karena itu, kegiatan operasi menjadi salah satu fungsi utama dalam perusahaan.

Pemasaran berfungsi mencari dan mengembangkan permintaan atas produk yang ditawarkan perusahaan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan atau calon pelanggan.

Kuangan berfungsi untuk mendapatkan sumber dana bagi kegiatan perusahaan dan mengelolanya sebaik mungkin.

Ketiga fungsi utama dalam kegiatan perusahaan ini berhubungan satu sama lain dan saling tergantung dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan operasi, sebagai fungsi utama dalam perusahaan, juga berinteraksi dengan semua fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan, seperti teknik, teknologi informasi, personalia, akuntansi, dan hukum.

Melalui kegiatan operasi, segala sumberdaya *input* perusahaan diintegrasikan untuk menghasilkan *output* yang memiliki nilai tambah. Produk yang dihasilkan dapat berupa barang alhir, barang setengah jadi, atau jasa. Bagi perusahaan yang berorientasikan laba, produk ini selanjutnya dijual untuk memperoleh keuntungan dan sumber dana yang baru bagi kegiatan operasi berikutnya. Sementara bagi perusahaan pemerintah atau organisasi nirlaba, produk ini diberikan kepada masyarakat atau pengguna tertentu untuk memenuhi misi organisasi.

Kegiatan operasi merupakan kegiatan kompleks, yang mencakup tidak saja pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dalam mencapai tujuan operasi, tetapi juga mencakup kegiatan teknis untuk menghasilkan suatu produk yang memenuhi spesifikasi yang diinginkan, dengan proses produksi yang efisien dan efektif, serta dengan mengantisipasi perkembangan teknologi dan kebutuhan konsumen di masa mendatang

11.1.1 Pengertian

Pengertian manajemen operasi tidak terlepas dari pengertian manajemen pada umumnya, yaitu mengandung unsur adanya kegiatan yang dilakukan dengan mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan sumberdaya untuk mencapai suatu tujuan.

Fogarty(1989) mendefinisikan manajemen operasi sebagai suatu proses yang secara *berkesinambungan* dan *efektif* menggunakan *fungsi-fungsi manajemen* untuk mengintegrasikan berbagai *sumberdaya* secara *efisien* dalam rangka mencapai *tujuan*.

Berkesinambungan, berarti manajemen operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu tindakan sesaat, melainkan tindakan yang berkelanjutan. *Efektif*, berarti segala pekerjaan harus dapat dilakukan secara tepat dan sebaik-baiknya, serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan manajemen operasi memerlukan pengetahuan yang luas karena mencakup berbagai *fungsi manajemen*, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Dalam pelaksanaannya, berbagai *sumberdaya*, seperti manusia, material, modal, mesin, manajemen atau metode, energi, dan informasi diintegrasikan untuk menghasilkan barang atau jasa. Selain itu, manajer operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan bekerja secara *efisien* agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumberdaya dan memperkecil limbah. Kegiatan manajemen operasi harus mempunyai *tujuan*, yaitu menghasilkan suatu produk sesuai dengan yang direncanakan.

Schroeder(1994) memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan operasi pada tiga hal, yaitu pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa, adanya sistem transformasi yang menghasilkan barang dan jasa, serta adanya pengambilan keputusan sebagai elemen penting dari manajemen operasi.

Adam(1992), Heizer(2004), dan Stevenson(2005) lebih menitikberatkan manajemen operasi sebagai suatu sistem yang bertujuan menciptakan barang dan atau menyediakan jasa.

Secara umum, dapat dirangkum bahwa manajemen operasi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa, atau kombinasinya, melalui proses transformasi dari sumberdaya produksi menjadi *output* yang diinginkan.

11.1.2 Penerapan Fungsi Manajemen

Kegiatan dalam manajemen operasi mencakup penggunaan fungsi-fungsi manajemen (*perencanaan-pengorganisasian-penggerakan-pengendalian*).

Dalam *perencanaan*, manajer operasi menentukan tujuan dari subsistem operasi dari organisasi dan mengembangkan program, kebijaksanaan, dan prosedur yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Tahap ini mencakup penentuan peranan dan fokus dari operasi, termasuk perencanaan produk, perencanaan fasilitas, dan perencanaan penggunaan sumberdaya produksi.

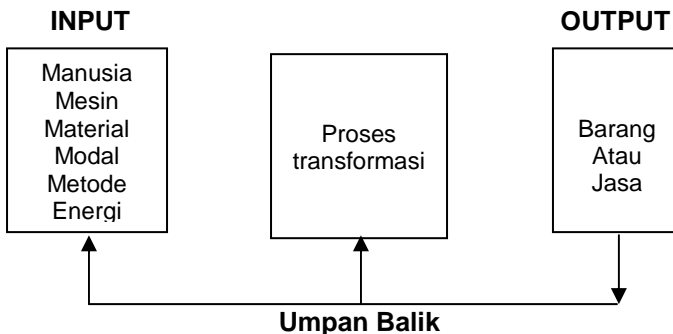
Dalam *pengorganisasian*, manajer operasi menentukan struktur individu, grup, seksi, bagian, divisi, atau departemen dalam subsistem operasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer operasi juga menentukan kebutuhan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan operasi, serta mengatur wewenang dan tanggung jawab yang diperlukan dalam melaksanakannya.

Fungsi *penggerakan*, dilaksanakan dengan memimpin, mengawasi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas.

Fungsi *pengendalian*, dilakukan dengan mengembangkan standar dan jaringan komunikasi yang diperlukan agar pengorganisasian dan penggerakan sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan.

11.1.3 Proses transformasi

Gambar berikut menunjukkan skema proses transformasi dari input menjadi output:



Gambar 11.1 Skema Proses Transformasi

Kegiatan operasi merupakan bagian dari kegiatan organisasi yang melakukan *proses transformasi* dari input menjadi output. *Input* merupakan semua sumberdaya yang diperlukan, sedangkan *output* berupa barang jadi, barang setengah jadi, atau jasa. Proses ini biasanya dilengkapi dengan kegiatan *umpan balik* untuk memastikan bahwa output yang diperoleh sesuai dengan yang dikehendaki.

11.2 Teori Pengambilan Keputusan

Dalam menjalankan fungsinya, setiap manajer operasi akan selalu dihadapkan pada persoalan pengambilan keputusan.

11.2.1 Proses Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses manajemen yang dimulai dengan perencanaan/ persiapan dan berakhir dengan pengendalian. Untuk mendapatkan hasil yang baik, pengambilan keputusan seharusnya mengikuti suatu tahapan yang sistematis dan terkendali.

Tahapan dalam proses pengambilan keputusan mencakup sebagai berikut:

- a. Identifikasi masalah dan faktor-faktor yang berpengaruh
- b. Tetapkan tujuan dan kriteria keputusan untuk memilih solusi
- c. Kembangkan model dengan beberapa alternatifnya
- d. Analisis model dan bandingkan
- e. Pilih model terbaik
- f. Terapkan model terpilih

11.2.2 Model untuk Pengambilan Keputusan

Model merupakan abstraksi dari keadaan nyata. Model dibuat secara sederhana namun mengandung unsur-unsur utama dari suatu produk, proses, atau sistem yang diwakili. Dengan menggunakan model, pengambilan keputusan umumnya dapat dilakukan dengan lebih praktis, murah, cepat, dan aman.

Model dapat diklasifikasikan dalam tiga bentuk, yaitu:

1. Model fisik

Model yang secara fisik menggambarkan obyek aslinya. Misalnya prototipe suatu mobil, pesawat, kereta api, atau miniatur suatu gedung, rumah tinggal, dan terowongan. Keuntungan dari model ini adalah dapat memberikan efek visual terhadap keadaan nyata dari benda itu.

2. Model skematik

Model yang dinyatakan dalam bentuk skema, diagram, grafik, atau gambar dari suatu obyek. Model ini lebih simpel dan mudah dilakukan penyesuaian jika perlu perubahan. Penggunaan warna dan perangkat lunak komputer lebih memperkaya dalam memberikan gambaran dari situasi nyata

3. Model matematika

Model matematik menggunakan simbol, rumus atau persamaan yang menggambarkan proses atau sistem yang diwakili. Model ini tidak umum bagi orang awam, namun dapat menggambarkan tingkat hubungan abstraksi yang sangat tinggi dan merupakan alat analisis yang sangat berguna.

Bila suatu model sudah dikembangkan, model harus diuji validitasnya lebih dulu sebelum digunakan. Dalam model matematika, uji validitas dilakukan sesuai dengan kaidah statistika.

Teori Keputusan

Teori keputusan adalah suatu pendekatan analitik untuk memilih alternatif terbaik dari suatu keputusan.

Pada saat pengambilan keputusan, secara tipikal terdapat tiga kondisi/situasi yang dihadapi pengambil keputusan, yang diklasifikasikan berdasarkan tingkat kepastian dari hasil (*payoff*, *outcome*) yang akan terjadi, yaitu:

- a. **Ketidakpastian** – mengacu pada situasi dimana terdapat lebih dari satu hasil yang mungkin terjadi dari suatu keputusan, dan probabilitas setiap kemungkinan, tidak diketahui
- b. **Berisiko** – mengacu pada situasi dimana terdapat lebih dari satu hasil yang mungkin terjadi dari suatu keputusan, dan probabilitas setiap hasil diketahui atau dapat diperkirakan oleh pengambil keputusan
- c. **Kepastian** – mengacu pada situasi dimana terdapat hanya ada satu hasil yang mungkin terjadi dari suatu keputusan, dan hasil ini diketahui secara tepat oleh pengambil keputusan

Dalam proses pengambilan keputusan, semua informasi yang diperlukan disusun dalam bentuk ringkasan hasil yang disebut sebagai tabel hasil (*payoff table*) atau tabel keputusan. Tabel ini merupakan suatu matriks yang terdiri dari *baris* yang menunjukkan berbagai alternatif pilihan/keputusan, dan *kolom* yang menunjukkan nilai harapan untuk setiap alternatif pilihan/keputusan pada berbagai keadaan atau situasi yang mungkin terjadi. Nilai harapan biasanya menunjukkan keuntungan ekonomis (hasil bersih) yang diukur dalam nilai sekarang (*present value*)

III Metode Peramalan untuk Manajemen

Salah satu keputusan penting dalam perusahaan yang dilakukan oleh manajemen adalah menentukan tingkat produksi dari barang atau jasa yang perlu disiapkan untuk masa datang.

Untuk membantu tercapainya suatu keputusan yang optimal, diperlukan adanya suatu cara yang tepat, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu alat yang diperlukan oleh manajemen dan merupakan bagian integral dari proses pengambilan keputusan adalah metode peramalan. Metode peramalan digunakan untuk mengukur atau menaksir keadaan di masa datang.

Jenis-jenis Peramalan

Berdasarkan horison waktu, peramalan dapat dikelompokkan dalam tiga bagian, yaitu:

- a. **Peramalan jangka panjang**, yaitu mencakup waktu lebih besar dari 18 bulan. Misalnya, peramalan yang dibutuhkan dalam kaitannya dengan penanaman modal, perencanaan fasilitas, dan perencanaan untuk kegiatan penelitian dan pengembangan.
- b. **Peramalan jangka menengah**, mencakup waktu antara 3 sampai 18 bulan. Misalnya, peramalan untuk perencanaan penjualan, perencanaan produksi, dan perencanaan tenaga kerja tidak tetap.
- c. **Peramalan jangka pendek**, yaitu untuk jangka waktu kurang dari 3 bulan. Misalnya, peramalan dalam hubungannya dengan perencanaan pembelian material, penjadwalan kerja, dan penugasan karyawan

Peramalan jangka panjang banyak menggunakan pendekatan kualitatif, sedangkan peramalan jangka menengah dan pendek biasanya menggunakan pendekatan kuantitatif

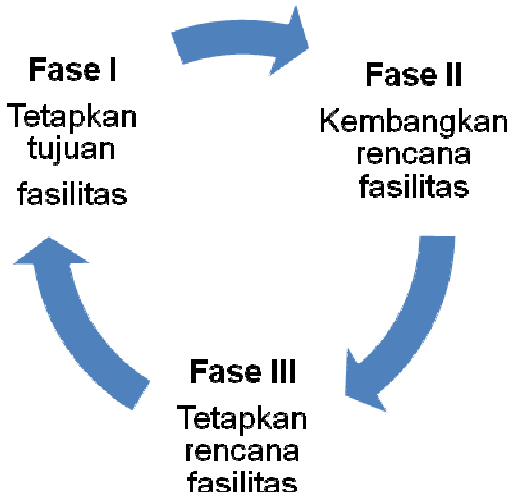
IV Perencanaan Fasilitas

Perencanaan fasilitas merupakan suatu kegiatan yang dilakukan sebelum dan setelah perusahaan beroperasi, yaitu menentukan bagaimana suatu aset tetap perusahaan digunakan secara baik untuk menunjang tujuan perusahaan

Secara umum tujuan dari perencanaan fasilitas, adalah sebagai berikut:

- Menunjang tujuan organisasi melalui peningkatan penanganan material dan penyimpanan
- Menggunakan tenaga kerja, peralatan, ruang, dan energi secara efektif
- Meminimalkan investasi modal
- Mempermudah pemeliharaan
- Meningkatkan keselamatan dan kepuasan kerja

Menurut Tompkins(1984), proses perencanaan fasilitas merupakan suatu proses yang berkelanjutan, yang dapat digambarkan dalam bentuk daur hidup fasilitas, sebagai berikut:



Gambar 11.2 Daur hidup fasilitas

Fase I (tetapkan tujuan fasilitas)

1. Untuk perencanaan suatu fasilitas baru maupun pengembangan dari fasilitas yang sudah ada, barang yang akan dibuat, maupun jasa yang akan dihasilkan harus dapat dinyatakan secara kuantitatif., termasuk volume dan tingkat kegiatannya, jika mungkin

Fase II (Kembangkan rencana fasilitas)

2. Tentukan kegiatan utama dan penunjang yang diperlukan dalam mencapai tujuan tersebut
3. Tentukan hubungan antar semua kegiatan
4. Tentukan kebutuhan ruangan untuk semua kegiatan
5. Susun alternatif-alternatif dari rencana fasilitas
6. Evaluasi alternatif-alternatif tersebut
7. Pilih alternatif rencana fasilitas terbaik

Fase III (tetapkan rencana fasilitas)

8. Tetapkan rencana fasilitas tersebut
9. Pelihara dan sesuaikan dengan keadaan
10. Kembali ke langkah I untuk mengevaluasi apakah tujuan yang semula masih tetap atau sudah ada perubahan.

Berdasarkan klasifikasinya perencanaan fasilitas dapat dibagi dalam tiga jenis, yaitu:

- a. **Perencanaan lokasi**, merupakan suatu kegiatan strategis yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan lokasi bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan lancar, dengan biaya yang rendah, dan memungkinkan perluasan di masa datang.
- b. **Perencanaan tata letak**, mencakup desain atau konfigurasi dari bagian-bagian, pusat kerja, dan peralatan yang membentuk proses perubahan dari bahan mentah menjadi bahan jadi.
- c. **Perencanaan sistem penanganan material**, dapat diartikan sebagai menangani material dengan menggunakan peralatan dan metode yang benar.

Salah satu keputusan penting dalam perusahaan yang dilakukan oleh manajemen adalah menentukan tingkat produksi dari barang atau jasa yang perlu disiapkan untuk masa datang.

V Perancangan Sistem Kerja

Perancangan sistem kerja merupakan faktor penting dalam manajemen operasi karena selain berkaitan dengan produktivitas, juga menyangkut kepuasan kerja. Sistem kerja yang baik diperlukan untuk membangun semangat bekerja karyawan yang tinggi dalam suasana kerja yang menyenangkan. Sistem kerja yang baik juga memperhatikan kondisi lingkungan kerja sehingga dapat memberi rasa aman, sehat, dan mencegah terjadinya kecelakaan kerja.

Perancangan sistem kerja memerlukan perhatian kedua belah pihak, manajemen perusahaan dan karyawan, karena prosedur, kondisi kerja, dan waktu standar yang ditetapkan harus realistis dan dapat dilaksanakan oleh karyawan dalam kondisi normal.

Dua elemen penting dalam perancangan sistem kerja, yaitu:

- rancangan tugas (job design)
 - pengukuran kerja.
1. **Rancangan tugas** (job design) adalah rincian isi dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan, yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas itu dikerjakan, dan hasil apa yang diharapkan

Tujuan rancangan tugas untuk menciptakan suatu sistem kerja yang produktif dan efisien. Dengan adanya rancangan tugas, karyawan dapat mengetahui dan menjalankan tugasnya dengan lebih baik, tingkat keluar-masuk karyawan rendah, serta diperolehnya kondisi dan lingkungan kerja yang baik. Rancangan tugas harus dalam bentuk tertulis, sehingga ada dokumen yang dapat menjadi rujukan, serta dimengerti, dan disepakati oleh pihak manajemen maupun pekerja. Kesepakatan ini diperlukan agar terjadi keseimbangan, yaitu dapat dilakukan secara wajar oleh karyawan tetapi tetap merangsang produktivitas pekerja yang tinggi seperti yang dikehendaki oleh manajemen perusahaan.

2. **Pengukuran kerja** adalah berkaitan dengan penentuan waktu standar, yaitu waktu yang diperlukan oleh seorang pekerja terlatih untuk menyelesaikan suatu tugas, bekerja pada tingkat kecepatan yang berlanjut (*sustainable rate*), serta menggunakan metode, mesin, dan peralatan, material, dan pengaturan tempat kerja tertentu.

Penentuan waktu standar merupakan masukan penting untuk perencanaan tenaga kerja produksi, perencanaan proses produksi, dan penentuan sistem insentif.

Terdapat beberapa cara dalam pengukuran waktu standar, yaitu:

- Studi waktu
- Waktu standar yang ditentukan sebelumnya
- Pengambilan sampel kerja

VI Perencanaan Agregat

Perencanaan jangka panjang perusahaan dijabarkan lebih lanjut dalam perencanaan jangka menengah, yaitu berupa rencana bisnis (*business plan*) yang berisikan rencana kegiatan perusahaan dalam jangka waktu 3 sampai 18 bulan yang akan datang. Rencana bisnis ini didasarkan atas perkiraan kondisi perekonomian, industri, ataupun persaingan masa datang, dan mencerminkan strategi perusahaan dalam mencapai sasaran

Bagian rencana bisnis yang menyangkut kegiatan produksi atau operasi disebut rencana produksi atau dikenal dengan istilah **perencanaan agregat** (*aggregate planning*), yang bertujuan untuk mengembangkan suatu rencana produksi secara menyeluruh, yang fisibel dan optimal. Fisibel berarti dapat memenuhi permintaan pasar sesuai dengan kapasitas yang ada, sedangkan optimal berarti menggunakan sumberdaya sebijaksana mungkin dengan pengeluaran biaya serendah mungkin.

Perencanaan agregat berhubungan dengan penentuan jumlah dan waktu produksi untuk jangka waktu menengah. Manajer operasi harus menentukan jalan terbaik agar memenuhi perkiraan permintaan dengan cara menyesuaikan rata-rata produksi, tingkat penggunaan tenaga kerja, tingkat persediaan, lembur, kerjasama (subkontrak), atau variabel lain yang dapat dikendalikan.

VII Manajemen Persediaan

Persediaan adalah bahan baku atau barang yang disimpan, yang akan digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu, misalnya untuk digunakan dalam proses produksi atau perakitan, untuk dijual kembali, atau untuk suku cadang dari suatu peralatan atau mesin.

Sistem pengendalian persediaan dapat didefinisikan sebagai serangkaian kebijakan pengendalian untuk menentukan tingkat persediaan yang harus dijaga, kapan pesanan untuk menambah persediaan harus dilakukan dan berapa besar pesanan yang harus diadakan. Sistem ini menentukan dan menjamin tersedianya persediaan yang tepat dalam kuantitas dan waktu yang tepat.

Beberapa fungsi persediaan dalam memenuhi kebutuhan perusahaan, yaitu:

- Menghilangkan risiko keterlambatan pengiriman bahan baku atau barang yang dibutuhkan perusahaan
- Menghilangkan risiko jika material yang dipesan tidak baik sehingga harus dikembalikan
- Menghilangkan risiko terhadap kenaikan harga barang atau inflasi
- Untuk menyimpan bahan baku yang dihasilkan secara musiman sehingga perusahaan tidak akan kesulitan jika bahan itu tidak tersedia di pasaran
- Mendapat keuntungan dari pembelian berdasarkan diskon kuantitas
- Memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan tersedianya barang yang diperlukan

Persediaan dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis, yaitu:

1. **Flunctuation stock**, merupakan persediaan yang dimaksudkan untuk menjaga terjadinya fluktuasi permintaan yang tidak diperkirakan sebelumnya, dan untuk mengatasi bila terjadi kesalahan/ penyimpangan dalam prakiraan penjualan, waktu produksi, atau pengiriman barang
2. **Anticipation stock**, merupakan persediaan untuk menghadapi permintaan yang dapat diramalkan, misalnya pada musim permintaan yang tinggi, tetapi kapasitas produksi pada saat itu tidak mampu memenuhi permintaan. Persediaan ini juga dimaksudkan untuk menjaga kemungkinan sukarnya diperoleh bahan baku, sehingga tidak mengakibatkan terhentinya produksi.
3. **Lot-size inventory**, merupakan persediaan yang diadakan dalam jumlah lebih besar daripada kebutuhan saat itu. Persediaan dilakukan untuk mendapatkan keuntungan dari harga barang (berupa diskon) karena membeli dalam jumlah yang besar, atau untuk mendapat penghematan dari biaya pengangkutan per unit yang lebih rendah.
4. **Pipeline inventory**, merupakan persediaan yang dalam proses pengiriman dari tempat asal ke tempat dimana barang itu akan digunakan. Misalnya, barang yang dikirim dari pabrik menuju tempat penjualan, yang dapat memakan waktu beberapa hari atau minggu.

Klasifikasi ABC dalam persediaan

Pengendalian persediaan dapat dilakukan dalam berbagai cara, antara lain dengan menggunakan analisis nilai persediaan. Dalam analisis ini persediaan dibedakan berdasarkan nilai investasi yang terpakai dalam satu periode. Biasanya persediaan dibedakan dalam tiga kelas, yaitu A, B, dan C, sehingga analisis ini dikenal sebagai klasifikasi ABC.

Klasifikasi ABC merupakan aplikasi persediaan yang menggunakan prinsip Pareto: *the critical few and the trivial many*. Idenya untuk memfokuskan pengendalian persediaan pada item/jenis persediaan yang bernilai tinggi (*critical*) daripada yang bernilai rendah (*trivial*).

Yang dimaksud nilai dalam klasifikasi ABC bukan harga persediaan per unit, melainkan volume persediaan yang dibutuhkan dalam satu periode (biasanya satu tahun) dikalikan dengan harga per unit. Jadi, nilai investasi adalah jumlah nilai seluruh item pada satu periode, atau dikenal dengan istilah volume tahunan rupiah.

Kriteria masing-masing kelas dalam klasifikasi ABC, sebagai berikut:

- **Kelas A** – persediaan yang memiliki nilai volume tahunan rupiah yang tinggi. Kelas ini mewakili sekitar 70% dari total nilai persediaan, meskipun jumlahnya hanya sedikit, bisa hanya 20% dari seluruh item. Persediaan yang termasuk dalam kelas ini memerlukan perhatian yang tinggi dalam pengadaannya karena berdampak biaya yang tinggi. Pengawasannya harus dilakukan secara intensif
- **Kelas B** – persediaan yang memiliki nilai volume tahunan rupiah yang menengah. Kelas ini mewakili sekitar 20% dari total nilai persediaan tahunan, dan sekitar 30% dari seluruh item. Disini diperlukan teknik pengendalian yang moderat.
- **Kelas C** – persediaan yang memiliki nilai volume tahunan rupiah yang rendah, yang hanya mewakili sekitar 10% dari total nilai persediaan, tetapi terdiri dari sekitar 50% dari seluruh item. Disini diperlukan teknik pengendalian yang sederhana, pengendaliannya hanya dilakukan sesekali saja.

Nilai prosentase di atas tidak mutlak, bergantung dari kebijakan perusahaan. Demikian juga dengan jumlah kelas, tidak terbatas pada tiga kelas, tetapi dapat dilakukan untuk lebih dari tiga kelas atau kurang.

Biaya-biaya dalam persediaan

Unsur-unsur biaya yang terdapat dalam persediaan dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu:

1. **Biaya pemesanan** (*ordering costs, procurement costs*), yaitu biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan pemesanan bahan/barang, sejak dari penempatan pemesanan sampai tersedianya barang di gudang, meliputi: biaya administrasi dan penempatan order, biaya pemilihan vendor/pemasok, biaya pengangkutan dan bongkar muat, biaya penerimaan dan pemeriksaan barang. Biaya pemesanan tidak tergantung dari jumlah yang dipesan, tetapi tergantung dari berapa kali pesanan dilakukan.

Apabila perusahaan memproduksi persediaan sendiri, tidak membeli dari pemasok, biaya ini disebut sebagai **set-up costs**, yaitu biaya yang diperlukan untuk menyiapkan peralatan mesin, atau proses manufaktur lain dari suatu rencana produksi.

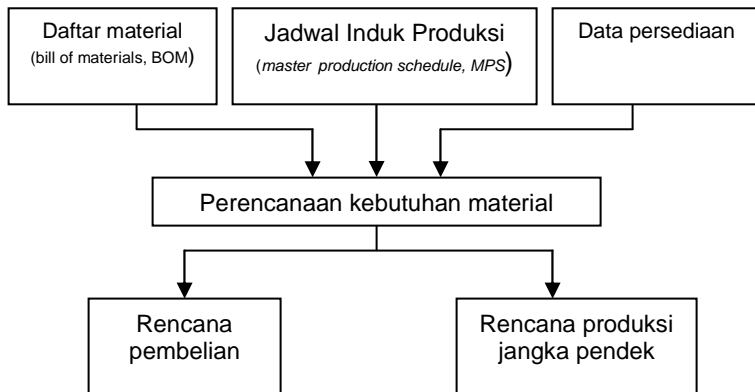
2. **Biaya penyimpanan** (*carrying costs, holding costs*), yaitu biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan diadakannya persediaan barang, meliputi: biaya sewa gudang, biaya administrasi pergudangan, gaji pelaksana pergudangan, biaya listrik, biaya modal yang tertanam dalam persediaan, biaya asuransi, atau biaya kerusakan, kehilangan, atau penyusutan barang selama dalam penyimpanan.
3. **Biaya kekurangan persediaan** (*shortage costs, stockout costs*), yaitu biaya yang timbul sebagai akibat tidak tersedianya barang pada waktu diperlukan. Biaya kekurangan persediaan ini pada dasarnya bukan biaya nyata (riil), melainkan berupa biaya kehilangan kesempatan.

VIII Perencanaan Kebutuhan Material

Perencanaan kebutuhan material (*material requirements planning, MRP*) adalah suatu konsep dalam manajemen produksi yang membahas cara yang tepat dalam perencanaan kebutuhan barang dalam proses produksi. Dengan menggunakan teknik MRP, barang yang dibutuhkan dapat direncanakan diterima pada saat yang tepat, dengan jumlah yang sesuai, dan tanpa menimbulkan persediaan yang berlebihan

Tujuan MRP:

1. Meminimalkan persediaan
2. Mengurangi risiko karena keterlambatan produksi atau pengiriman
3. Komitmen yang realistis
4. meningkatkan efisiensi

Komponen MRP:**Gambar 11.3** Sistem MRP

Berdasarkan informasi dari jadwal induk produksi (*master production schedule, MPS*), dapat diketahui permintaan dari suatu produk akhir, yang selanjutnya dapat mengetahui komponen yang membentuk produk akhir itu, status persediaan, dan waktu tenggang yang diperlukan untuk memesan bahan atau merakit komponen-komponen yang bersangkutan, dapat disusun suatu perencanaan kebutuhan dari komponen yang diperlukan.

IX Penjadwalan

Penjadwalan adalah pengaturan waktu dari suatu kegiatan operasi, yang mencakup kegiatan mengalokasikan fasilitas, peralatan, maupun tenaga kerja, dan menentukan urutan pelaksanaan bagi suatu kegiatan operasi.

Penjadwalan bertujuan meminimalkan waktu proses, waktu tunggu pelanggan, tingkat persediaan, serta penggunaan yang efisien dari fasilitas, tenaga kerja, dan peralatan.

Penjadwalan sering dilihat sebagai fungsi dari sistem volume produksi karena masing-masing sistem volume produksi memiliki karakteristik yang berbeda sehingga menyebabkan pendekatan yang berbeda pula dalam perencanaan penjadwalan.

Metode *Line Balancing*

Teknik penjadwalan yang banyak digunakan dalam sistem volume tinggi adalah penyeimbangan line (*line balancing*), yang menekankan pada pengalokasian tugas-tugas pada stasiun-stasiun kerja sehingga terdapat penyeimbangan waktu kerja.

Line balancing bertujuan untuk memperoleh suatu arus produksi yang lancar dalam rangka memperoleh utilitas yang tinggi atas fasilitas, tenaga kerja, dan peralatan, melalui penyeimbangan waktu kerja antar stasiun kerja

Metode *Run-out time, ROT*

Teknik penjadwalan yang sering digunakan dalam satuan pemrosesan secara *batch*/tumpukan adalah penjadwalan melalui metode *run-out time* (waktu habis). *Run-out time* menunjukkan berapa lama suatu produk tertentu akan habis dari persediaan.

Aturan penjadwalan dalam ROT adalah menjadwalkan pekerjaan yang memiliki ROT paling kecil lebih dulu.

Pembebanan (*Loading*)

Pembebanan berkaitan dengan penugasan pekerjaan pada pusat-pusat kerja tertentu sehingga biaya proses, waktu kosong, atau pemenuhan waktu dapat dilakukan seminimal mungkin.

Bagan Gantt merupakan alat bantu yang berguna dalam pembebanan pada produksi dengan volume rendah. Bagan ini membantu menunjukkan beban dan waktu kosong dari beberapa bagian atau mesin

Penjadwalan dengan bagan Gantt dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

1. Penjadwalan **maju** (*forward scheduling*), pekerjaan dimulai seawal mungkin sehingga pekerjaan biasanya selesai sebelum batas waktu yang dijanjikan (*due date*). Konsekuensinya, terjadi akumulasi persediaan sampai hasil pekerjaan itu diperlukan pada pusat kerja berikutnya. Teknik ini mengasumsikan bahwa pengadaan material dan operasi dimulai segera setelah pesanan diterima.

2. Penjadwalan **mundur** (*backward scheduling*), kegiatan operasi yang terakhir dijadwalkan lebih dulu, yang selanjutnya secara berturut-turut ditentukan jadwal untuk kegiatan sebelumnya satu persatu secara mundur. Akhirnya dengan mengetahui waktu tenggang dalam pengadaan barang (*lead time*), dapat ditentukan kapan saat dimulainya operasi.

X Manajemen Proyek

Manajemen proyek menjadi suatu cabang khusus dalam manajemen operasi yang tumbuh dan berkembang karena adanya kebutuhan dalam organisasi, terutama untuk menangani kegiatan-kegiatan yang sifatnya tidak rutin atau baru, dalam jangka waktu tertentu, dan dengan anggaran tertentu pula.

Perbedaan program, proyek, dan tugas:

- **Program** merupakan suatu kegiatan yang multidisiplin, yang berorientasi pada tujuan, yang dirancang oleh berbagai macam tugas, dengan hasil yang telah ditentukan, untuk dicapai pada kurun waktu tertentu, dan dengan keterbatasan sumberdaya yang ada
- **Proyek** meliputi tugas-tugas tertentu yang dirancang secara khusus dengan hasil dan waktu yang telah ditentukan terlebih dahulu dan dengan keterbatasan sumberdaya. Proyek serupa dengan program tetapi lingkungannya lebih kecil atau merupakan bagian dari program
- **Kegiatan atau tugas** merupakan urutan pekerjaan terendah yang dapat diketahui dan diurutkan pada tingkatan proyek.

Tahapan dalam kegiatan proyek

Kegiatan proyek dapat dikelompokkan dalam dua tahap, yaitu:

- **Tahap perencanaan**, meliputi:
 - mengidentifikasi gagasan proyek atau analisis pendahuluan
 - mengembangkan gagasan menjadi konsep-konsep alternatif
 - mengevaluasi kelayakan konsep alternatif dari semua aspek
 - menentukan konsep alternatif terbaik
 - mengidentifikasi sumberdaya yang diperlukan dan jadwal pelaksanaan
 - menyusun prakiraan biaya
 - menyusun organisasi pelaksana

- **Tahap pelaksanaan**, meliputi:
 - Menyiapkan rincian rekayasa disain untuk kegiatan pengadaan material dan konstruksi
 - Menyusun anggaran definitif dan jadwal induk proyek
 - Pengadaan dan mobilisasi tenaga kerja
 - Pembelian material dan peralatan, termasuk untuk pabrikasi
 - Penyelesaian konstruksi, pra-operasi, dan *start-up*

XI Manajemen Mutu

Berbagai definisi tentang mutu, antara lain:

“ *Quality is fitness for use* ” (Joseph M. Juran, 1974)

“ *Quality means conformance to requirements* ” (Philip B. Crosby, 1979)

“ *Quality is the total composite product and service characteristics of marketing, engineering, manufacture, and maintenance through which the product and service in use will meet the expectations of the customer* ” (Feigenbaum, 1983)

“ Mutu adalah derajat yang dicapai oleh karakteristik yang inheren dalam memenuhi persyaratan ” (SNI 19-9002:2000)

Tidak ada suatu definisi tentang mutu yang secara universal dapat diterapkan pada semua jenis organisasi atau perusahaan. Setiap perusahaan perlu mendefinisikan arti mutu bagi dirinya dalam melayani pelanggan, karyawan, pemilik saham, pasar, dan masyarakat. Pengertian mutu sedapat mungkin mencerminkan visi organisasi, misi, dan nilai-nilai yang dianut perusahaan.

Dimensi mutu

Barang memiliki karakteristik yang berbeda dengan jasa. Oleh karenanya, dimensi mutu barang dibedakan dengan dimensi mutu untuk jasa. Secara umum, mutu barang dapat dilihat dari tiga dimensi utama berikut ini:

- Kinerja (*performance, operation*)
- Keandalan (*reliability, durability*)
- Kenampakan (*appearance, features*)
- Kesesuaian (*conformance*)

Dimensi lain yang dapat dipertimbangkan bagi mutu suatu barang adalah:

- Pelayanan (*serviceability*)
- Persepsi mutu (*perceived quality*)

Dalam hal mutu jasa, lima dimensi berikut perlu menjadi perhatian:

- Keandalan, yaitu kemampuan melaksanakan jasa yang dijanjikan secara akurat dan cepat
- Responsif, yaitu kemampuan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa yang sesuai dengan harapan pelanggan
- Bentuk nyata, yaitu fasilitas fisik, peralatan, dan penampilan personal
- Jaminan, yaitu pengetahuan dan sikap pegawai, serta kemampuan mereka untuk menunjukkan kepercayaan dan keyakinan, dan kesopanan
- Empati, yaitu perhatian individual yang diberikan kepada pelanggan

Prinsip Manajemen Mutu

Terdapat delapan prinsip manajemen mutu yang merupakan dasar dalam ISO 9000, yang dapat dipakai oleh pemimpin puncak untuk memimpin organisasi ke arah perbaikan kinerja, sebagai berikut:

1. Fokus pada pelanggan
2. Kepemimpinan
3. Pelibatan anggota
4. Pendekatan proses
5. Pendekatan sistem pada manajemen
6. Perbaikan berkesinambungan
7. Pendekatan fakta pada pengambilan keputusan
8. Hubungan yang saling menguntungkan dengan pemasok

Tujuh Alat Pengendali Mutu

Tujuh alat pengendali mutu (*seven tools for quality control*) dikenal juga dengan *Ishikawa's basic tools of quality*, terdiri atas:

1. Checklist
2. Histogram
3. Diagram Pareto
4. Diagram sebab dan akibat
5. Diagram pencar
6. Bagan aliran
7. Bagan kendali

Penghargaan Mutu

Terdapat beberapa penghargaan mutu yang paling populer di tingkat internasional, yaitu:

- Deming Prize, dibagi dalam 4 kategori, yaitu:
 - 1) Deming Prize for Individual Person
 - 2) Deming Application Prize for Division
 - 3) Deming Application Prize for Small Business
 - 4) Quality Control Award

Kategori yang dinilai dalam Deming Prize mencakup: (1) kebijakan, (2) organisasi dan operasi, (3) pencarian dan penggunaan informasi, (4) analisis, (5) perencanaan ke depan, (6) pendidikan dan pelatihan, (7) jaminan mutu, (8) dampak mutu, (9) standarisasi, (10) pengendalian.

- Malcolm Baldrige National Quality Award
- European Quality Award
- ISO 9000

I2 MANAJEMEN PEMASARAN



Overview

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Ada 5 konsep pemasaran yang dijelaskan pada bagian ini, beserta dengan elemen inti dari pemasaran itu sendiri.



Tujuan

1. Memahami pengertian Pemasaran
2. Memahami pengertian manajemen pemasaran
3. Memahami 5 konsep pemasaran
4. Memahami elemen inti pemasaran

12.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kegiatan dalam perekonomian yang membantu dalam menciptakan nilai ekonomi. Nilai ekonomi itu sendiri menentukan harga barang dan jasa. Faktor penting dalam menciptakan nilai tersebut adalah produksi, pemasaran dan konsumsi. Pemasaran menjadi penghubung antara kegiatan produksi dan konsumsi.

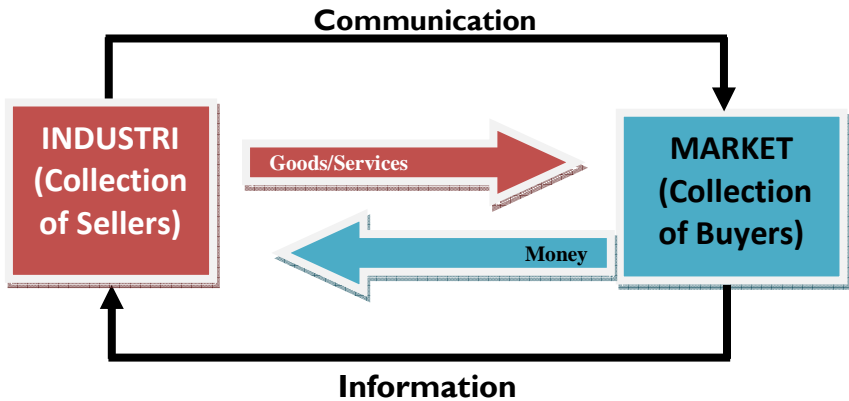
Banyak ahli yang telah memberikan definisi atas pemasaran ini. Definisi yang diberikan sering berbeda antara ahli yang satu dengan ahli yang lain. Perbedaan ini disebabkan karena adanya perbedaan para ahli tersebut dalam memandang dan meninjau pemasaran.

Dalam kegiatan pemasaran ini, aktivitas pertukaran merupakan hal sentral. Pertukaran merupakan kegiatan pemasaran dimana seseorang berusaha menawarkan sejumlah barang atau jasa dengan sejumlah nilai ke berbagai macam kelompok sosial untuk memenuhi kebutuhannya. Pemasaran sebagai kegiatan manusia diarahkan untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran.

Definisi yang paling sesuai dengan tujuan tersebut adalah:

Pemasaran adalah suatu proses social dan manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan prosuk yang bernilai kepada pihak lain (Kotler, 1997).

Definisi pemasaran ini bersandar pada konsep inti yang meliputi kebutuhan (*needs*), keinginan (*wants*), dan permintaan (*demands*). Manusia harus menemukan kebutuhannya terlebih dahulu, sebelum ia memenuhinya. Usaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut dapat dilakukan dengan cara mengadakan suatu hubungan. Dengan demikian pemasaran dapat juga diartikan suatu usaha untuk memuaskan kebutuhan pembeli dan penjual (Swasta, 1996).



Gambar 12.1 Simple Marketing System

12.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Penanganan proses pertukaran memerlukan waktu dan keahlian yang banyak. Manajemen pemasaran akan terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara untuk mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai dengan yang diinginkannya. Dengan demikian, manajemen pemasaran dapat diartikan :

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi serta penyaluran gagasan, barang dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi (Kotler, 1997).

Definisi ini mengakui bahwa manajemen pemasaran adalah proses yang melibatkan analisa, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian yang mencakup barang, jasa dan gagasan yang tergantung pada pertukaran dengan tujuan menghasilkan kepuasan bagi pihak-pihak yang terkait.

Manajemen pemasaran dapat diterapkan pada semua bidang usaha. Dalam manajemen terdapat fungsi penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan atau penerapan serta pengawasan. Tahap perencanaan merupakan tahap yang

menentukan terhadap kelangsungan dan kesuksesan suatu organisasi pemasaran. Proses perencanaan merupakan satu proses yang selalu memandang ke depan atau pada kemungkinan masa akan datang termasuk dalam pengembangan program, kebijakan dan prosedur untuk mencapai tujuan pemasaran.

Semua organisasi, baik berorientasi profit maupun not-for-profit, harus bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan konsumen bila ingin tetap dapat beroperasi dan sukses. Kemampuan organisasi dalam menentukan siapa yang menjadi konsumen dari produk/jasa yang dihasilkan merupakan salah satu kunci keberhasilan organisasi. Berikutnya barulah organisasi dapat memfokuskan diri untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen, cara-cara memenuhi kebutuhan itu dan akhirnya mengusahakan konsumen untuk tetap mengkonsumsi produk/jasa yang ditawarkan perusahaan.

Disamping itu, organisasi harus memiliki kemampuan pula untuk menyampaikan informasi kepada konsumen bahwa mereka telah menghasilkan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan mereka. Di sinilah fungsi pemasaran (*marketing*) menonjol. Ia menjadi penghubung antara organisasi dan konsumen.

12.3 Konsep-Konsep Pemasaran

Pemasaran dapat lebih mudah dipahami dengan mengerti beberapa elemen inti dari pemasaran. Secara konseptual, pemasaran merupakan sebuah falsafah bisnis yang menyadari pentingnya keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam proses pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen sekaligus memenuhi tujuan-tujuan organisasi.

Langkah-langkah yang diperlukan untuk mengaplikasikan konsepsi pemasaran:

- I. Menggali informasi mengenai pasar, potensial maupun aktual.
 - a. Sudah tersediakah barang/jasa yang mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar?
 - b. Bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kemampuan produksinya untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen?

2. Merancang dan mengembangkan program pemasaran
 - a. Menyediakan produk yang mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen
 - b. Menetapkan harga produk yang dapat diterima oleh pasar
 - c. Mengkomunikasikan produk kepada konsumen untuk memposisikan produk di pikiran konsumen
 - d. Memberikan jaminan bahwa konsumen dapat memperoleh produk di saat yang tepat dan di tempat yang tepat pula.

3. Mengevaluasi melalui proses penggalian informasi mengenai efektivitas program-program pemasaran perusahaan.

Aktivitas-aktivitas pemasaran seharusnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan efisiensi, efektivitas, dan tanggung jawab sosial pemasaran. Di dalam ruang lingkup pemasaran terdapat lima konsep yang mendasari aktivitas pemasaran perusahaan yaitu: (1) konsep produksi, (2) konsep produk, (3) konsep penjualan, (4) konsep pemasaran, dan (5) konsep pemasaran sosial.

a) Konsep Produksi

Konsep produksi meyakini bahwa konsumen akan lebih menyukai produk-produk yang tersedia di mana-mana dan dengan harga murah. *(The production concept holds that consumers will prefer products that are widely available and inexpensive).*

b) Konsep Produk

Konsep produk meyakini bahwa konsumen akan lebih menyukai produk-produk yang menawarkan kualitas yang baik, kinerja, atau fitur-fitur yang inovatif. *(The product concept holds that consumers will favor those products that offer the most quality, performance, or innovative features).*

c) Konsep Penjualan

Konsep penjualan meyakini bahwa bila konsumen dan pelaku bisnis dibiarkan saja, maka mereka tidak akan membeli dalam jumlah yang memadai produk-produk perusahaan. Perusahaan haruslah melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif. *(The selling concept holds that consumers and businesses, if left alone, will ordinarily not buy enough of the organization's products. The organization must, therefore, undertake an aggressive selling and promotion effort).*

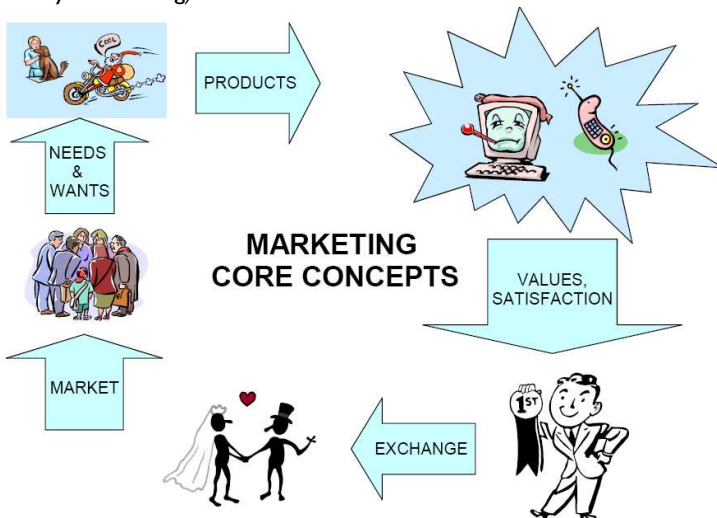
d) Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran meyakini bahwa kunci untuk mencapai tujuan perusahaan mencakup usaha perusahaan untuk menjadi lebih efektif daripada para pesaingnya dalam hal menciptakan, menyampaikan, dan mengkomunikasikan kepada pasar sasaran yang ditetapkan nilai manfaat bagi konsumen (*The marketing concept holds that the key to achieving its organizational goals consists of the company being more effective than competitors in creating, delivering, and communicating customer value to its chosen target markets*).

e) Konsep Pemasaran Sosial

Konsep pemasaran sosial meyakini bahwa tugas perusahaan adalah menetapkan

kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada para pesaing dengan cara-cara yang menjaga atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. (*The social Marketing concept holds that the organization’s task is to determine the needs, wants, and interests of target markets and to deliver the desired satisfactions more effectively and efficiently than competitors in a way that preserves or enhances the consumer’s and the society’s well-being*).



Gambar 12.2 Marketing Core Concepts

12.4 Elemen Inti Pemasaran

12.4.1 Pasar

Banyak cara orang mendefinisikan konsep pasar. Pasar di sini dimaksudkan sebagai sekelompok individu/organisasi yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang ingin dipuaskan dengan disertai daya beli serta memiliki kemauan untuk membelanjakan daya beli itu. Konsekuensi dari definisi itu, kita dapat menggolongkan pasar ke dalam 2 (dua) kategori, **pasar konsumen dan pasar industri**. Pasar konsumen merujuk pada individu-individu yang membeli produk perusahaan untuk dikonsumsi sendiri. Sementara pasar industri, organisasi membeli suatu produk untuk dijual kembali atau digunakan di dalam proses operasi yang nantinya juga akan dijual kepada konsumen.

12.4.2 Perilaku Pasar

Perilaku pasar mencerminkan perilaku individu-individu yang ada di dalam suatu kelompok tertentu. Pola perilaku individu dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti faktor personal (usia dan tahapan hidup, kedudukan/jabatan, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri), faktor psikologis (motivasi, persepsi, pembelajaran, keyakinan dan sikap). Kedua faktor di atas akan menentukan perilaku individu-individu di dalam mengambil keputusan pembelian. Perilaku pembelian (*buying behavior*) adalah keputusan dan tindakan orang-orang yang terlibat dalam pembelian dan penggunaan suatu produk. Ada lima peran yang terlibat di dalam proses pembuatan keputusan pembelian, yaitu:

- a) **Initiator**: seseorang yang menyarankan/memunculkan ide untuk membeli sesuatu produk/jasa
- b) **Influencer**: seseorang yang cara pandang dan gagasannya mempengaruhi keputusan pembelian
- c) **Decider**: seseorang yang memutuskan komponen dari keputusan pembelian; membeli atau tidak, apa yang mau dibeli, bagaimana membelinya, atau dimana akan direly.
- d) **Buyer**: seseorang yang secara aktual melakukan pembelian.
- e) **User**: seseorang yang mengkonsumsi atau menggunakan produk/jasa

Perilaku pembelian pasar konsumen (*consumer buying behavior*) adalah keputusan dan tindakan orang-orang yang ditujukan untuk membeli suatu produk untuk digunakan sendiri. Perilaku pembelian pasar konsumen melalui beberapa tahap keputusan pembelian, yaitu:

1. Pengenalan masalah
2. Pencarian informasi
3. Evaluasi alternatif
4. Keputusan pembelian
5. Perilaku pasca pembelian.

Tugas pemasar adalah memahami perilaku pembeli pada tiap-tiap tahap dan pengaruh apa yang bekerja pada tahap-tahap tersebut. Tahap-tahap keputusan pembelian itu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku pembelian seperti pada gambar berikut.



Gambar 12.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perilaku Pembelian

12.4.3 Mengembangkan Strategi Pemasaran

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Dalam penyusunan konsep strategi pemasaran tidak terlepas dari aktifitas manajemen pemasaran.

Manajemen pemasaran itu sendiri merupakan proses yang mencakup analisis, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dan juga mencakup barang, jasa serta gagasan berdasarkan pertukaran dan tujuannya adalah memberikan kepuasan bagi pihak yang terlibat.

Strategi pemasaran adalah *rencana pemasaran untuk menentukan pasar dan konsep bauran pemasaran*. E.Jerome McCarthy dan Stanly J.Saphiro mendefinisikan strategi pemasaran sebagai berikut : "*Marketing strategy is a target market and a related marketing mix*" atau Strategi pemasaran adalah pasar sasaran dan bauran pemasaran yang berhubungan. Dalam hal ini menurutnya terdapat dua bagian yang saling berhubungan, yaitu:

a. Seleksi dan Evaluasi Pasar Sasaran

Tugas manajemen pemasaran bukan hanya terbatas bagaimana menjual produk perusahaan sebanyak mungkin (semaksimal mungkin). Namun lebih dari itu, yakni bagaimana menjual produk perusahaan semaksimal mungkin dengan diiringi cara pelayanan yang baik. Hal ini berguna dalam mengantisipasi faktor jangka panjang yaitu dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan pelanggan yang pada akhirnya dapat mempertahankan serta meningkatkan faktor penjualan.

Dalam menunjang hal tersebut di atas, memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggan dan konsumen sangatlah diperlukan. Namun, bukanlah suatu hal yang mudah untuk melaksanakannya, dikarenakan adanya faktor heterogenitas pada konsumen. Hal ini terdiri dari sudut keinginan yang berbeda, kemampuan untuk membeli produk, domisili, jumlah dan faktor lainnya. Di pihak yang lain, perusahaan mempunyai keterbatasan dalam kemampuan, sehingga tidak memungkinkan untuk melayani kebutuhan semua konsumen dengan baik dan akurat. Atas dasar keadaan demikian serta keinginan untuk dapat memberikan yang terbaik pada pelanggan, maka perlu di antara konsumen yang berjumlah banyak dan beraneka ragam tersebut perlu dipilih sebagian untuk dijadikan untuk sebuah target pasar.

Ukuran dari pasar sangat tergantung dari ukuran pembeli yang mungkin ada untuk suatu penawaran pasar tertentu. *Pasar Potensial adalah sekumpulan konsumen yang menyatakan tingkat minat yang memadai terhadap penawaran pasar yang terdefinisi*. Sedangkan pasar tersedia adalah sekumpulan konsumen yang mempunyai minat, pendapatan dan akses terhadap penawaran pasar tertentu.

Setelah perusahaan mengidentifikasi pasar tersedia, maka ia mempunyai pilihan untuk memasuki seluruh pasar yang tersedia atau bekonsentrasi pada segmen-segmen tertentu. Pasar sasaran atau pasar yang terlayani adalah bagian dari pasar tersedia yang memenuhi syarat yang akan dimasuki oleh semua usaha pemasaran perusahaan.

Dengan memilih sebagian diantara konsumen untuk diputuskan sebagai kelompok yang ingin dilayani perusahaan dengan sebaik-baiknya, diharapkan sumber daya perusahaan akan dapat didayagunakan secara maksimal. Sehingga dapat dicapai efisiensi dan efektifitas kegiatan pemasaran. Yaitu memungkinkan dapat dilayaninya pelanggan dengan baik, peningkatan volume penjualan dan penghematan biaya perusahaan.

Untuk menentukan konsumen yang akan dijadikan sebagai target pasar, maka pasar yang ada perlu dibagi atas beberapa segmen tertentu. Hal ini disebabkan bahwa dalam usahanya menawarkan produk kepada pasar, perusahaan harus menyadari bahwa tidaklah mungkin semua orang akan menyukai satu produk tertentu. Tidak semua orang sama-sama menyukai *softdrink*, kamar hotel, restoran, mobil, universitas dan lain sebagainya. Ketidak samaan ini muncul dari berbagai alasan, yaitu:

- a. Perbedaan lingkungan geografis (seperti wilayah negara, provinsi, kabupaten atau perkotaan dan pedesaan)
- b. Perbedaan demografi (seperti jenis kelamin, usia, tingkat penghasilan, ukuran keluarga dan tingkat pendidikan)
- c. Perbedaan psikografi (seperti gaya hidup, kepribadian dan nilai)
- d. Perbedaan perilakunya (seperti kesempatan khusus, manfaat khusus, status pemakai, dan tingkat pemakaian).

Perbedaan-perbedaan ini perlu penanganan yang spesifik bila perusahaan ingin berhasil. Konsep penanganan ini membawa kita pada istilah *Market Segmentation* (segmentasi pasar) yaitu *adalah kegiatan membagi-bagi pasar yang bersifat heterogen dari suatu produk ke dalam satuan-satuan pasar (segmen pasar) yang bersifat homogen* (Swasta, 1996). Segmen pasar adalah suatu kumpulan besar dari pasar yang memiliki kesamaan keinginan, daya beli, lokasi geografis, sikap pembelian, atau kebiasaan membeli.

Tabel 12.1 Segmentasi Menurut Manfaat Dari Pasar Pasta Gigi

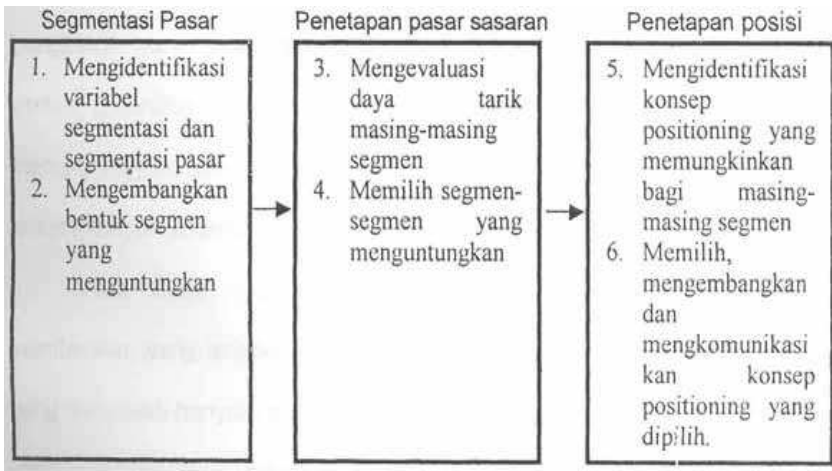
Segmen Manfaat	Demografi	Perilaku	Psikografi	Merk Pilihan
Ekonomis (murah)	Pria	Pengguna Berat	Otonomi tinggi, orientasi nilai	Merk-merk yang diobral
Medicinal (perlindungan kerusakan)	Keluarga besar	Pengguna berat	Hypochondriac, konservatif	Crest
Kosmetik (gigi cemerlang)	Remaja, dewasa muda	Perokok	Rasa sosial tinggi, aktif	Maclean's, Ultra Brite
Rasa (Rasa enak)	Anak-anak	Pecinta rasa peppermint	Keterlibatan diri tinggi, hedonistik	Colgate, Aim

Haruslah diingat oleh para pemasar bahwa tidak semua segmentasi di atas dapat diterapkan begitu saja dalam proses pemasaran. Pemasar sebaiknya mempertimbangkan hal-hal ini agar segmentasinya bermanfaat.

- Dapat diukur (*measurable*) : jumlahnya, daya beli
- Cukup besar jumlahnya sehingga dapat menguntungkan (*substantial*)
- Dapat diakses dan dilayani (*accessible*)
- Dapat dibedakan (*differentiable*)
- Dapat diaplikasikan (*actionable*), program yang efektif dapat disusun untuk menarik dan melayani segmen itu.

Inti pemasaran strategis modern terdiri atas tiga langkah pokok yaitu Segmentasi, Penentuan Pasar Sasaran dan Positioning. Ketiga langkah ini sering disebut STP (Segmenting, Targetting, Positioning). Langkah pertama adalah segmentasi pasar, yakni mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli yang terpisah-pisah yang membutuhkan produk dan / atau bauran pemasaran tersendiri. Langkah kedua adalah

penentuan pasar sasaran yaitu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar untuk dimasuki maupun dilayani. Langkah ketiga adalah Positioning yaitu tindakan membangun dan mengkomunikasikan manfaat produk yang istimewa dari produk di dalam pasar. Langkah-langkah strategi pemasaran terlihat dari gambar berikut ini.



Gambar 12.4 Langkah-langkah dalam Segmentasi Pasar, Penetapan Pasar Sasaran dan Penetapan Posisi

b. Merancang dan Menyusun Bauran Pemasaran (Marketing Mix)

Keberhasilan adalah merupakan idaman setiap orang, yang diharapkan menjadi kenyataan untuk setiap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakannya. Seorang pimpinan puncak perusahaan pasti menginginkan agar nilai perusahaan yang dipimpinnya yang diwujudkan deviden, nilai pasar saham dan lain-lain terus bertambah. Seorang manajer pemasaran tentu mendambakan agar *volume penjualan*, *market share*, *kepuasan pelanggan* terus *meningkat*, sebab pada dasarnya itulah **tugas manajemen pemasaran**.

Untuk mencapai keberhasilan, ada beberapa tugas pokok manajemen khususnya di bidang pemasaran, yaitu :

(I) Perencanaan Pemasaran

Perencanaan pemasaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran. Oleh karena itu, tugas ini sangat penting, sebab kesalahan perencanaan hampir dapat dipastikan kegiatan pemasaran tidak akan mencapai kegiatan yang diinginkan. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perencanaan pemasaran, yaitu:

- a. Menetapkan pembeli yang dijadikan target
- b. Memperkirakan jumlah penjualan
- c. Menyusun kombinasi kebijakan pemasaran untuk mencapai target penjualan ditentukan.

Dalam menentukan target pasar tentu harus diperhatikan kekuatan kelemahan perusahaan. Kemudian diperhatikan pula berbagai faktor internal maupun eksternal yang mungkin akan mempengaruhi program yang disusun dengan cara mensegmentasi pasar.

Selanjutnya atas segmen pasar yang dipilih perlu ditetapkan taksiran penjualan untuk melayani pasar tersebut. Taksiran penjualan sangat penting artinya bagi perusahaan karena akan mempengaruhi keputusan di bidang lainnya misalnya bidang produksi atau keuangan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian pasar untuk mengetahui tingkat permintaan dan posisi produk pesaing. Sehingga atas dasar penelitian ini akan dapat ditetapkan tingkat penjualan perusahaan. Tingkat penjualan dapat pula ditetapkan atas dasar penjualan tahun-tahun sebelumnya. Sehingga atas dasar pengalaman ini dapat diperkirakan tingkat penjualan perusahaan untuk tahun mendatang dengan bantuan analisis statistik.

Jika perkiraan volume penjualan sudah ditetapkan maka langkah selanjutnya yang perlu dipersiapkan adalah menentukan kombinasi strategi pemasaran untuk merealisasikan target tersebut. Tentunya masih dibutuhkan bermacam taktik atau kiat pemasaran untuk mewujudkan strategi menjadi kenyataan. Yang dimaksud dengan strategi dan taktik adalah:

“Strategi adalah merupakan cara yang dipakai dalam pertempuran untuk memenangkan peperangan. Sedangkan taktik merupakan teknik yang dipakai untuk melaksanakan strategi.”

“Dalam istilah marketing, strategi berarti perencanaan dasar suatu aksi yang dipilih untuk mencapai suatu sasaran (*objective*), sedangkan taktik merupakan cara dalam menjalankan rencana tersebut.”

Untuk dapat menetapkan suatu strategi dan taktik pemasaran yang baik, maka harus diperhatikan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Kemudian dihubungkan dengan peluang yang mungkin diraih dan hambatan mungkin menghadang perusahaan. Dengan memperhatikan kondisi internal maupun eksternal dari perusahaan, kemudian disusun strategi pemasaran untuk meraih setiap peluang yang ada yang dikenal dengan **strategi bauran pemasaran (*marketing mix*)**. Yang dimaksud dengan bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah: “kumpulan variabel-variabel yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen.”

Sedangkan Philip Kotler mendefinisikan *marketing mix* atau bauran pemasaran sebagai: “Serangkaian variabel yang dapat dikontrol dan tingkat variabel yang digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi pasaran yang menjadi sasaran.”

Beberapa variabel yang dapat digunakan untuk mempengaruhi tanggapan pembeli dikenal dengan “*The four Ps of Marketing*”. 4Ps yang dimaksudkan adalah Kebijakan *Product* (Produk), Kebijakan *Price* (Harga), Kebijakan *Promotion* (promosi), dan Kebijakan *Place* (Distribusi).

Dapat diperhatikan bahwa 4Ps mencerminkan pandangan perusahaan sebagai pihak penjual terhadap alat pemasaran untuk mempengaruhi pembeli. Dari sudut pandang pembeli, setiap alat pemasaran yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi pelanggan. Robert Lauterborn menyarankan agar 4Ps penjual merupakan tanggapa terhadap 4Cs pembeli.

Tabel 12.2 Perbandingan Antara 4Ps dan 4Cs

4P	4C
Produk (<i>Product</i>)	Kebutuhan dan Keinginan Pembeli (<i>Customer Needs and Wants</i>)
Harga (<i>Price</i>)	Biaya bagi pembeli (<i>Cost to the customer</i>)
Tempat (<i>Place</i>)	Kemudahan Memperoleh (<i>Convenience</i>)
Promosi (<i>Promotion</i>)	Komunikasi (<i>Communication</i>)



Gambar 12.5 4Ps Dalam Bauran Pemasaran

I. Kebijakan Produk-produk yang ditawarkan

Produk mempunyai arti yang sangat penting bagi perusahaan. Sebab, di samping sebagai dasar menentukan kebijakan pemasaran juga merupakan gambaran perusahaan di mata masyarakat konsumen. Jika produk yang ditawarkan dapat memuaskan keinginan konsumen merupakan gambaran keberhasilan, demikian sebaliknya. Tentunya produk di sini tidak hanya terbatas wujud fisik, tetapi juga kualitas model dan apa saja yang dapat memuaskan keinginan konsumen.

Dalam dunia bisnis, banyak perusahaan yang memasarkan barang dari satu jenis. Oleh karena itu, bauran produk mempunyai lebar, panjang, halaman dan konsistensi tersendiri. Tentunya dimensi bauran produk harus selalu dievaluasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat diciptakan perlakuan yang benar dan seimbang untuk setiap lini produk, yaitu memberikan dukungan penuh bagi produk berprospek cerah atau mengeliminasi produk yang lemah di pasar.

Keputusan lain mengenai kebijakan produk yang perlu diperhatikan adalah mengenai model, merk, label dan kemasan. Untuk itu ada beberapa kemungkinan misalnya membuat model tertentu sebagai ciri sebagian atau seluruh produk yang dipasarkan perusahaan. Membuat merk yang berlainan untuk produk yang sama untuk setiap produk yang ditawarkan serta membuat merk tersendiri untuk setiap jenis produk. Strategi kemasan hendaknya diarahkan untuk terciptanya manfaat tambahan, misalnya menambah ketahanan perlindungan kualitas, mempunyai efek promosi dan lain- lain. Sedangkan keputusan mengenai label hendaknya memperjelas informasi kepada konsumen, mempunyai efek promosi dan lain-lain.

2. Kebijakan Harga Jual

Keputusan tentang harga jual mempunyai implikasi yang cukup luas perusahaan maupun konsumen. Harga yang terlalu tinggi dapat menimbulkan kemungkinan menurunnya daya saing. Sebaliknya harga rendah dapat menyebabkan kerugian, khususnya bila biaya meningkat. Hal ini terutama akan menjadi masalah bagi perusahaan yang baru berdiri.

Tujuan akan sangat mempengaruhi tingkat harga jual yang akan ditetapkan perusahaan .Adapun tujuan penetapan harga jual adalah :

a) Untuk Survival

Bila perusahaan berada dalam kondisi menghadapi persaingan yang sangat gencar, pergeseran keinginan konsumen adanya kapasitas mengganggu, maka yang diinginkan perusahaan adalah bagaimana untuk bertahan hidup Dalam kondisi untuk tetap eksis dalam dunia bisnisnya maka perusahaan akan menetapkan harga jual sekedar dapat menutupi tetap dan variabel saja.

b) Penetrasi Pasar

Jika perusahaan ingin memperkuat market share dari produk yang dipasarkannya, maka perusahaan akan menetapkan harga jual yang rendah. Dengan kebijakan harga jual yang rendah diharapkan pembeli akan sangat peka terhadap harga, biaya per unit akan semakin kecil seiring dengan semakin meningkatnya penjualan dan akan mendesak pesaing.

c) Maksimumkan Laba Dalam Jangka Pendek

Jika perusahaan menetapkan untuk mendapatkan keuntungan setinggi mungkin, maka akan ditetapkan harga jual tinggi.

d) Mendapatkan Uang Secepat Mungkin.

Jika perusahaan berada dalam kesulitan keuangan, maka perusahaan akan menetapkan harga jual rendah dengan maksud untuk mendapatkan uang tunai dengan cepat.

e) Untuk Keunggulan Dalam Kualitas Produk

Suatu perusahaan mungkin bertujuan agar kualitas produk yang dipasarkannya selalu yang terbaik. Untuk itu perlu di penelitian dan pembangan yang terus menerus.

Langkah selanjutnya dalam penetapan harga jual adalah menentukan permintaan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian besarnya tingkat permintaan untuk produk yang ditawarkan perusahaan dalam *market share* yang dikuasai pesaing. Di samping itu perlu pula diperhitungkan sifat *eleminitas* permintaan produk tersebut. Hal ini untuk mengetahui hubungan antara kebijakan harga dengan tingkat permintaan.

Jika sudah diketahui tujuan dan besarnya kemungkinan permintaan, perlu pula ditaksir besarnya biaya untuk memasarkan sebesar permintaan itu sebelum ditetapkan harga jual. Tentunya harga jual yang akan minimal harus dapat menutupi biaya yang dikorbankan.

Setelah perkiraan harga jual diketahui dengan memperhatikan tujuan, besarnya permintaan dan biaya, maka sebelum ditetapkan sebagai harga jual, terlebih dahulu memperhatikan tawaran harga dari pesaing. Sebab bila harga yang ditetapkan dibawah harga pesaing kemungkinan besar akan memicu perang harga. Sebaliknya jika terlalu tinggi akan menyebabkan menurunnya daya saing perusahaan.

Langkah berikutnya dalam menetapkan harga adalah memilih metode digunakan. Untuk itu ada beberapa metode yang akan digunakan, antara lain: *Cost plus pricing*, *break event dan target profit pricing*, penetapan harga atas dasar nilai, yang tergantung dari produk yang dipasarkan, penetapan harga berdasarkan nilai yang tergantung dari produk yang dipasarkan, penetapan harga berdasarkan harga pasar seharga kontrak.

Bila ditetapkan metode yang akan digunakan, maka dapat ditentukan beberapa kemungkinan harga jual atas dasar tujuan, besarnya permintaan, dan pesaing. Tetapi sebelum ditetapkan sebagai harga jual akhir, maka perlu diuji seberapa kemungkinan tersebut. Dalam pengujian tersebut diperhitungkan dampak psikologis bagi konsumen, citra perusahaan serta dampaknya bagi pesaing dari penetapan harga jual tersebut.

Kebijakan lain yang perlu diperhatikan dalam strategi harga jual adalah modifikasi harga. Dalam hal ini perlu dipertimbangkan apakah perlu perbedaan harga untuk wilayah yang berbeda dan pembeli yang berbeda, dengan harga dan kemungkinan memprakarsai kenaikan harga.

3. Kebijakan Penyaluran (Distribusi)

Keputusan saluran akan mempengaruhi 2 (dua) hal, yaitu ***jangkauan penjualan dan biaya***. Setiap alternatif saluran yang dipilih jelas dipengaruhi unsur-unsur lain yang terdapat dalam bauran pemasaran perusahaan. Misalnya tujuan yang ingin dicapai, ciri-ciri pasar yang dijadikan sasaran dan karakteristik produk yang ditawarkan.

Ada beberapa alternatif yang mungkin di pilih penjual dalam distribusikan produknya kepada konsumen, yaitu:

- a) *Manufacturer* → Konsumen
- b) *Manufacturer* → Pedagang eceran → Konsumen
- c) *Manufacturer* → Pedagang besar → Pedagang eceran → Konsumen
- d) *Manufacturer* → Agen → Pedagang besar → Pedagang eceran → Konsumen

Perlu disadari bahwa alternatif manapun yang dipilih saluran distribusi akan menghubungkan arus fisik, hak milik, pembayaran, informasi promosi. Untuk itu sebelum ditetapkan satu alternatif saluran perlu diketahui dan ditetapkan sasaran dan kendalanya, jenis perantara, jumlah antara serta syarat, tanggung jawab dan hak setiap anggota saluran perantara. Penilaian terhadap alternatif saluran didasarkan kriteria ekonomis, efektifitas dan pengendalian. Tiap alternatif saluran yang dipilih memenuhi kriteria tersebut. Untuk itu perantara yang dipilih sebagai anggota saluran harus diseleksi, dimotifasi secara berkala dievaluasi kembali.

4. Kebijakan Promosi

Kebijakan pembauran pemasaran tentu akan lebih berhasil jika apa telah diprogram dikomunikasikan dengan tertara yang baik. mengkomunikasikan program perusahaan kepada masyarakat konsumen dapat dilakukan dengan 4 (empat) variabel, yaitu:

- a. **Periklanan**, merupakan bentuk presentasi dan promosi non pribadi tentang ide, barang, dan jasa yang dibayar oleh sponsor tertentu.
- b. **Personal selling**, merupakan presentasi lisan dalam suatu percakapan dengan satu calon pembeli atau lebih yang ditujukan untuk menciptakan penjualan.
- c. **Publisitas**, dimana mendorong permintaan secara non-pribadi untuk suatu produk, jasa atau ide dengan menggunakan berita komersial di dalam media massa dan sponsor tidak dibebani sejumlah bayaran secara langsung.
- d. **Promosi penjualan**, merupakan kegiatan pemasaran selain personal selling, periklanan dan publisitas yang mendorong pembelian konsumen dan efektifitas pengecer.

Keputusan tentang bauran promosi akan mencakup: (1) penyampaian pesan, (2) penerimaan pesan dari media yang digunakan, (3) tanggapan dan umpan balik serta gangguan. Untuk itu sebelum keputusan bauran promosi ditetapkan, maka perlu terlebih dahulu diidentifikasi masyarakat yang dijadikan sasaran, ditentukan tujuan promosi, merancang pesan, menetapkan sasaran promosi dan menyeleksi media yang digunakan. Selanjutnya pelaksanaan promosi harus terkoordinasi, konsisten, tepat waktu dan dievaluasi.

Tentunya kebijaksanaan pemasaran yang disusun perusahaan harus diperhatikan peran atau kondisinya dalam dunia bisnis, yaitu apakah dalam dunia bisnis tergolong perusahaan **pemimpin, penantang, pengikut atau menggarap relung pasar**. Sebab kondisi perusahaan dalam dunia bisnis akan mempengaruhi tantangan yang dihadapi. Misalnya tantangan yang dihadapi perusahaan yang tergolong pemimpin pasar adalah melindungi pasar yang dikuasai, memperluas pasar dan mengembangkan *market share*. Tentunya karena perbedaan permasalahan atau tantangan yang dihadapi akan menyebabkan strateginya juga akan berbeda.

(2) Pengarahan Pelaksanaan Pemasaran

Strategi pemasaran yang disusun tentu akan diuji dalam pelaksanaan untuk mengetahui tepat atau tidak yang ditetapkan tersebut. Hal ini akan tercermin dari tingkat penjualan, *market share* yang dikuasai dan biaya yang dikorbankan.

Untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan strategi pemasaran yang disusun, maka dibutuhkan kesiapan organisasi perusahaan dan pelaksanaannya. Dalam rangka itu perlu dibuat kerangka organisasi yang jelas, efisien dan memuaskan bagi personalianya. Selanjutnya personalia organisasi harus diseleksi dengan baik untuk mendapatkan tenaga yang benar-benar berkualitas, terampil dan mempunyai kemampuan.

(3) Pengendalian Pemasaran

Strategi pemasaran yang dibuat tentu belum dapat dipastikan menjadi kenyataan. Karena ada unsur ketidakpastian dalam pelaksanaan, maka strategi yang disusun harus selalu dikendalikan. Pengendalian pemasaran dilakukan dengan membandingkan realisasi dan rencana pemasaran yang disusun. Hasil yang tidak sama, baik terlalu besar di atas target, merupakan penyimpangan yang perlu mendapatkan perhatian.

Oleh karena itu, pengendalian pemasaran semata-mata dimaksudkan agar dapat diketahui kemajuan pelaksanaan, hambatan yang ditemui oleh faktor penunjang apa yang dibutuhkan untuk kelancaran kegiatan pemasaran. Di samping itu akan dengan cepat diketahui bila ada penyimpangan, penyebabnya untuk selanjutnya dibuat tindakan perbaikan.

13 MANAJEMEN PROYEK



Overview

Manajemen proyek adalah pekerjaan untuk membuat kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan secara tepat waktu, di dalam kerangka anggaran dan sesuai dengan perincian. Manajemen proyek meliputi siklus hidup proyek. Gambaran pekerjaan yang harus dilaksanakan, dan petunjuk hubungan antara semua fase atau tingkat dari pekerjaan digambarkan pada peta Gantt.



Tujuan

1. Memahami Pengertian manajemen proyek
2. Memahami siklus hidup proyek
3. Memahami peta Gantt, jaringan kerja dan CPM (Critical Path Methode)

13.1 Pengertian Manajemen Proyek

Seperti yang telah dipaparkan dalam bab sebelumnya bahwa aspek manajemen sangat penting artinya bagi setiap jenis usaha. Ia berfungsi untuk aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang disingkat dengan POAC dengan tidak memandang jenis, tujuan, maupun rumitnya aktivitas tersebut.

Studi aspek manajemen terhadap sebuah proyek disebabkan karena dua hal. **Pertama:** pada saat pembangunan suatu proyek diperlukan perencanaan yang matang agar tujuan yang diinginkan tercapai. **Kedua:** pada saat bisnis dioperasionalkan secara rutin diperlukan kaidah atau prinsip dalam pengelolaannya. Sampai dengan saat ini, masih banyak proyek yang gagal dibangun dan dioperasionalkan bukan disebabkan oleh aspek lain, melainkan lemahnya aspek manajemennya sehingga tidak memiliki panduan lengkap untuk dijadikan referensi dalam membuat rancangan desain proyek.

Proyek dalam istilah ekonomi adalah suatu kegiatan yang menggunakan modal atau faktor produksi untuk memproduksi aset yang diharapkan mendapatkan kemanfaatan setelah jangka waktu tertentu. Dengan proyek inilah, maka manusia akan meningkatkan taraf kesejahteraannya.

“A project is an investment activity, where we expend capital resource to create a producing assets from which we can expect to realize benefits over an extended period of time, or the whole complex of activities in valued in using resources to gain benefits, is a project”. (J. Price Gittinger, 1972:1).

Sedangkan dalam perspektif bisnis diperoleh pengertian **proyek** adalah rangkaian kegiatan sekali saja yang memiliki satu titik awal dan titik akhir yang tegas dalam waktu. Sehingga **manajemen proyek** adalah pekerjaan untuk membuat kegiatan-kegiatan yang direncanakan dapat dilaksanakan secara tepat waktu, di dalam kerangka anggaran dan sesuai dengan perincian.

Saat ini manajemen proyek menjadi begitu populer karena pendekatan yang terdapat dalam manajemen proyek sangat cocok bagi lingkungan dinamis dan membutuhkan fleksibilitas serta respon yang tanggap. Metode-metode dalam manajemen proyek dapat membantu dalam menetapkan sasaran-sasaran yang akan dicapai serta menggarisbawahi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan.

13.2 Siklus Hidup Proyek

13.2.1 Tahap Perencanaan Proyek

Apabila dilakukan proyek pembukaan usaha baru atau pengembangan bisnis dengan metode baru maka akan memerlukan sumber daya baik itu materi, biaya, waktu, dan lain sebagainya yang sifatnya sangat terbatas untuk mendapatkan hasil atau keuntungan seoptimal mungkin. Untuk mencapai pola efektif dan efisien maka sebelum mengambil sebuah keputusan apakah proyek tersebut *feasible* atau tidak perlu perencanaan yang matang dimana dilakukan perhitungan-perhitungan yang didasarkan pada perbandingan (*ratio*) antara manfaat (*benefit*) yang akan diperoleh dengan biaya-biaya yang harus dikeluarkan (*costs*) selama kegiatan-kegiatan proyek tersebut berlangsung. Terdapat beberapa alasan yang menekankan betapa pentingnya perencanaan proyek, yaitu⁶:

1) Penerjemah Kebijakan Umum

Kebijakan umum perusahaan ditentukan oleh manajemen tingkat atas (*top level management*) yang lebih terfokus dalam menetapkan visi, misi, dan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan baik untuk jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Dengan adanya perencanaan, diharapkan terdapat suatu pengarahan kegiatan yang berupa pedoman bagi pelaksanaan kegiatan yang ditunjukkan kepada pencapaian tujuan.

2) Berupa Perkiraan yang Bersifat Ramalan

Perencanaan dilakukan dengan melakukan suatu perkiraan (*forecasting*) terhadap hal-hal dalam masa pelaksanaan yang akan dilalui. Perkiraan dilakukan mengenai potensi-potensi dan prospek perkembangan proyek dan juga hambatan dan resiko yang mungkin dihadapi. Melalui perencanaan yang baik maka ketidakpastian dapat dibatasi sebanyak mungkin.

⁶ Bintoro Tjokroamidjojo, *Perencanaan Pembangunan*. Jakarta, PT Gunung Agung, 1981, hal.9.

3) Berfungsi Ekonomi

Apabila sumber daya yang tersedia sangat terbatas, maka diperlukan perencanaan yang baik agar sumber daya dapat dialokasikan secara optimal sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan memberikan kesempatan untuk memilih berbagai alternatif tentang cara yang terbaik (*the best alternative*) atau kesempatan untuk memilih kombinasi cara yang terbaik (*the best combination*).

4) Memastikan Suatu Kegiatan

Dalam perencanaan suatu aktivitas, maka diperlukan prosedur pelaksanaan aktivitas yang berisi hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab, serta wewenang pelaksana kerja agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Hal ini diperlukan agar setiap orang yang ditunjuk sebagai pelaksana kerja memiliki kepastian karena prosedur kerjanya telah jelas dan terstruktur.

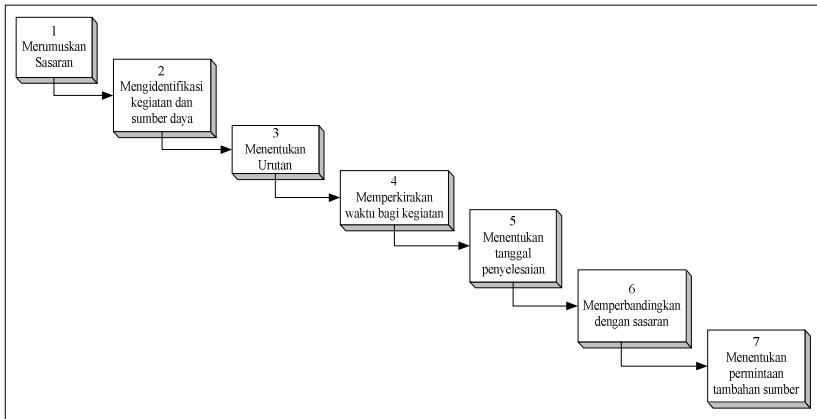
5) Alat Koordinasi

Berkaitan dengan adanya kepastian suatu kegiatan, maka memudahkan untuk melakukan koordinasi bagi setiap pengembalian tugas yang berupa kapan tugas akan dilaksanakan dan bagaimana proses pengerjaannya. Kesatuan kerja sangat diperlukan agar tujuan perusahaan dapat diwujudkan.

6) Sarana Pengawasan

Rencana kerja dapat dijadikan tolak ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan suatu rencana yang telah direalisasikan. Untuk itu pengawasan dilakukan untuk mengukur apakah suatu kegiatan yang direncanakan telah dilaksanakan atau belum sehingga diperlukan tindakan penegasan.

Dari alasan-alasan tersebut diatas sangatlah jelas bahwa sebelum merealisasikan sebuah bisnis besar diperlukan sebuah perencanaan yang baik khususnya bagi negara berkembang (*developing country*) seperti Indonesia dimana negara kita kekurangan modal/investasi, kekurangan tenaga ahli, tingkat pendapatan yang masih rendah serta tingkat teknologi yang masih rendah pula. Pada Gambar 2.1 terdapat tujuh tahapan proses yang harus dilakukan dalam merencanakan sebuah proyek.



Gambar 13.1 Tahapan Perencanaan Proyek

Pada tahap pertama ditentukan sasaran yang ingin dicapai (*setting up the objectives*) yang dapat dilakukan dengan proses *brainstorming*. Langkah ini perlu dicapai sebab pengelola proyek atau manajer proyek dan seluruh anggota tim harus mengetahui apa yang diharapkan. Kemudian dilanjutkan pada tahap identifikasi kegiatan dan sumber daya, artinya mengumpulkan data-data mengenai kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, serta bahan-bahan apa saja yang digunakan untuk menyelesaikan proyek. Setelah kegiatan-kegiatan diidentifikasi maka perlu dilakukan pengurutan kegiatan agar tidak terjadi *overlapping* dimana kegiatan-kegiatan apa yang harus lebih dahulu diselesaikan sebelum kegiatan-kegiatan yang lain dimulai atau bisa jadi ada kegiatan yang dapat dilakukan bersamaan. Untuk mengurutkan kegiatan sebaiknya menggunakan diagram alur atau *flowchart*.

Setelah diurutkan maka setiap kegiatan harus diperkirakan waktu penyelesaian yang optimal sehingga akan diperoleh penjadwalan proyek secara keseluruhan dan tanggal penyelesaian proyek secara tepat dan akurat. Apabila kegiatan-kegiatan tersebut berbeda dengan sasaran yang diinginkan maka perlu dilakukan penyesuaian. Misalnya waktu penyelesaian proyek ternyata lebih lama dari yang diharapkan maka mungkin dapat dilakukan penyesuaian terhadap alokasi sumber daya yang menangani kegiatan kritis tersebut sehingga dapat diselesaikan dengan lebih singkat. Untuk mengetahui mengenai teknik penjadwalan kegiatan proyek akan dibahas secara ringkas mengenai metode penjadwalan dan jaringan kerja yaitu bagan Gantt dan CPM.

13.2.2 Tahap Evaluasi Rencana Proyek

Pada tahap ini dilakukan studi kelayakan terhadap proyek untuk mengetahui apakah proyek tersebut memberikan manfaat yang signifikan apabila direalisasikan. Studi kelayakan dapat dibagi minimal dalam tiga aspek, yaitu aspek pasar (*market analysis*), aspek teknis (*technical analysis*) dan aspek finansial (*financial analysis*). Pada Gambar 13.2 dapat dilihat tahapan evaluasi proyek secara sistematis.

13.2.2.1 Analisis Pasar

Feasibility study yang dilakukan pertama kali adalah meninjau kelayakan proyek dari segi pasar. Namun, tidak semua proyek harus melakukan *market analysis*, dikarenakan bagi proyek yang pemasarannya sudah pasti tidak perlu meninjau kembali segmen pasarnya. Analisis pasar diperuntukkan bagi proyek dalam pengembangan bisnis baru yang belum memiliki gambaran pasarnya.

Apabila diperoleh hasil peninjauan pasar yang menunjukkan keraguan dalam pemasarannya maka sebaiknya implementasi proyek sebaiknya ditolak ataupun dapat ditangguhkan. Jika hasil analisis menunjukkan *feasible* maka data-data tersebut dijadikan dasar dalam menentukan aspek berikutnya yaitu analisis aspek teknis proyek.

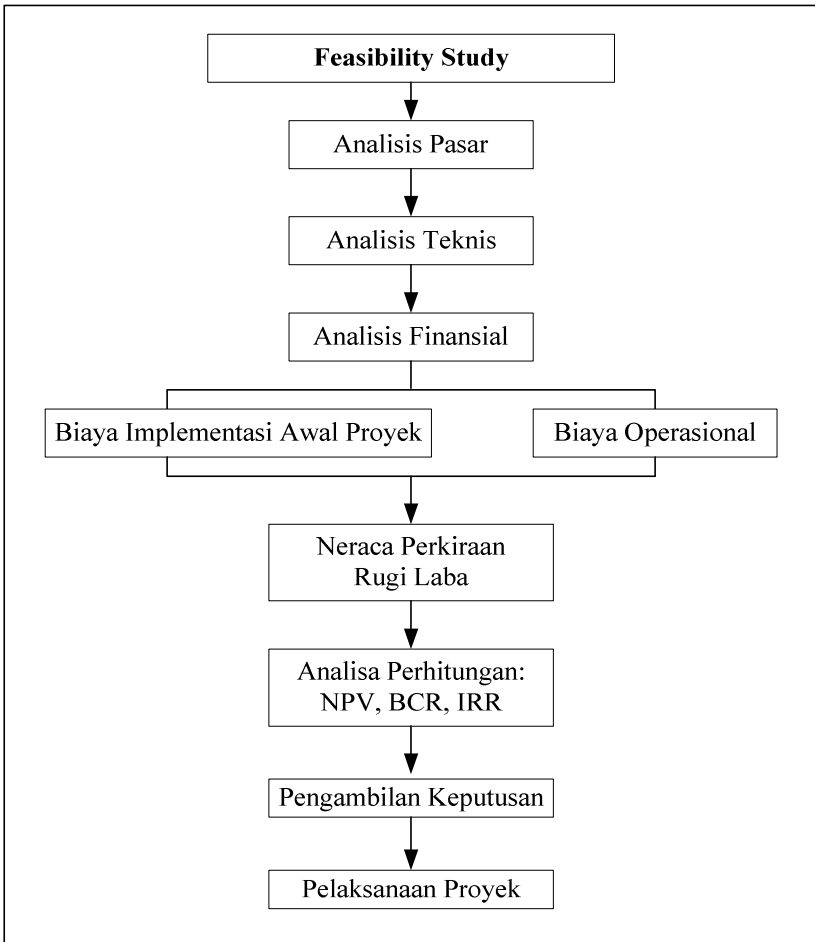
13.2.2.2 Analisis Teknis

Analisis teknis diperuntukkan untuk menjawab apakah proyek layak dari sisi teknis pelaksanaannya. Informasi mengenai data yang diperlukan dalam analisa teknis terdiri dari:

- (1) Informasi produk (*Product Information*)
 - ☞ Desain produk dan spesifikasinya
 - ☞ Tingkatan kualitas produk
 - ☞ Kebutuhan pelayanan terhadap produk (*Service requirement*)
- (2) Informasi pasar (*Market Information*)
 - ☞ Perkiraan penjualan (*sales forecasting*)
 - ☞ Cara penyampaian pelayanan ke konsumen (*delivery service requirements*)
 - ☞ Lokasi konsumen
- (3) Informasi material (*Material Information*)
 - ☞ Spesifikasi material (*specifications*)
 - ☞ Pengadaan material (*availability*)

- ☞ Waktu penyerahan (*delivery lead time*)
 - ☞ Tempat pelayanan (*Service locations*)
- (4) Analisa Lainnya
- ☞ Kemampuan dalam pengadaan modal (*capital availability*)
 - ☞ Kemampuan dalam pengadaan tenaga kerja (*labour availability*)

Apabila menurut analisa teknis proyek tersebut layak maka dilanjutkan pada tahap analisis selanjutnya yaitu analisis finansial atau analisis ekonomis.



Gambar 13.2 Tahapan Evaluasi Proyek

13.2.2.3 Analisis Finansial

Analisis finansial hanya didasarkan pada perhitungan:

- ☞ Net Present Value (NPV)
- ☞ Benefit Cost Ratio (BCR)
- ☞ Internal Rate of Return (IRR)

13.2.3 Tahap Pelaksanaan Proyek

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada tahap ini adalah:

- a. Negoisasi dengan Lembaga Keuangan / Perbankan, kontraktor serta supplier baik di dalam negeri maupun di luar negeri
- b. Penandatanganan kontrak-kontrak atau perjanjian antara kedua belah pihak
- c. *Engineering design*
- d. Pelaksanaan pembangunan proyek (*construction works*)

13.2.4 Tahap Pengawasan Proyek

Setelah proyek dilaksanakan maka sepatutnya dilakukan proses monitoring untuk melihat performansi proyek sehingga akan memberikan *feedback* bagi pelaksana proyek apabila terdapat kendala atau hambatan dalam pelaksanaan proyek tersebut. Umpan balik yang diberikan dapat dijadikan inputan pada tahap evaluasi proyek selanjutnya yaitu tahap evaluasi setelah proyek berjalan, sehingga dapat dilakukan langkah-langkah konkrit dalam pengelolaan proyek selanjutnya.

Agar pelaksanaan proyek dapat diselesaikan dengan tepat waktu sehingga tidak menghabiskan banyak sumber daya, maka sebelum pekerjaan atau kegiatan dilakukan sebaiknya dipersiapkan rencana jaringan kerja (*Network planning*) yaitu bagan Gantt atau CPM dan PERT. Dengan *network planning* ini diharapkan akan mempermudah proses pengawasan dan *controlling* pekerjaan. Mengenai metode ini akan diberikan pembahasan selengkapnya pada bab selanjutnya.

13.3 Penjadwalan dan Jaringan Kerja

Dalam bagian ini dijelaskan mengenai metode-metode yang dapat meningkatkan kualitas perencanaan waktu dan jadwal proyek disesuaikan dengan kompleksitas kegiatan yang dilakukan. Pembahasan yang pertama adalah metode penjadwalan yang sederhana yaitu **Metode Bagan Balok** atau dikenal dengan Peta Gantt (*Gantt Chart*) sampai penjelasan mengenai

Jaringan Kerja (*Network Analysis*) berupa CPM dan PERT. Dalam membahas metode-metode tersebut dipaparkan kelebihan dan kekurangan masing-masing metode untuk digunakan dalam perencanaan dan pengendalian proyek.

13.3.1 Peta Gantt

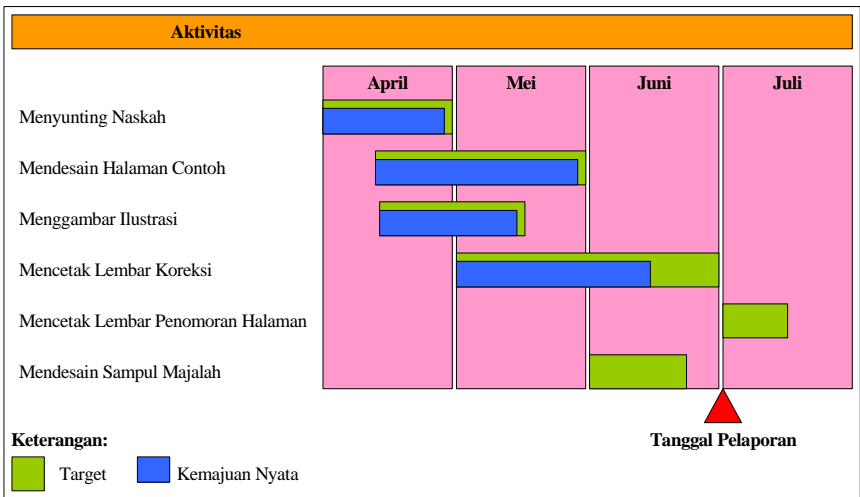
Peta Gantt ditemukan di awal tahun 1900 oleh Henry L.Gantt, seorang *engineer* dan ahli sosial yang hidup dalam masa yang sama dengan F.W.Taylor. Gantt berhasil menciptakan sebuah peta yang pada dasarnya menggambarkan pekerjaan yang harus dilaksanakan, dan menunjukkan hubungan antara semua fase atau tingkat dari pekerjaan. Pada saat itu, peta ini digunakan untuk menanggulangi masalah pengendalian produksi yang dikenal dengan Peta Gantt atau *Gantt Chart*.

Peta Gantt disusun dengan maksud mengidentifikasi unsur waktu dan urutan dalam merencanakan suatu kegiatan yang terdiri dari: waktu mulai, waktu penyelesaian, dan pada saat pelaporan. Sampai sekarang, metode peta Gantt masih digunakan secara luas baik berdiri sendiri maupun dikombinasikan dengan teknik lain yang lebih canggih.

Gantt mempergunakan *Gantt Milestone Chart* (peta tonggak kemajuan Gantt). *Milestone* atau tonggak kemajuan adalah *event* yang mempunyai fungsi dalam pencapaian keberhasilan proyek yang ditinjau dari segi jadwal. Tonggak kemajuan menandai waktu mulai dan akhir suatu kegiatan. Melalui peta ini dapat diketahui berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proyek. Peta Gantt dapat digambar dalam dua bentuk, yaitu:

I. Bentuk koordinat *cartesius* (koordinat X dan Y)

Garis horizontal sebagai koordinat X menunjukkan waktu secara linier dan setiap kegiatan dicatat pada sumbu Y dengan durasi waktu kegiatan diletakkan horizontal sejajar dengan sumbu X dengan notasi balok, garis, ataupun objek lain yang memiliki dimensi horizontal. Bentuk peta Gantt dalam bentuk koordinat X dan Y dapat dilihat pada Gambar 3.1. Setiap baris memiliki dua balok horizontal. Pertama, menggambarkan kurun waktu perencanaan kegiatan atau target (warna hijau). Kedua, menggambarkan kurun waktu kenyataan (warna biru).



Gambar 13.3 *Komponen-komponen Proyek Pembuatan Majalah*

Dari rangkaian aktivitas di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan dalam pembuatan sebuah majalah pada sebuah perusahaan penerbitan tidak sesuai dari jadwal. Untuk kegiatan mencetak lembar penomoran halaman terlambat dari jadwal (2 minggu) dan kegiatan mendesain sampul (3 minggu). Kedua kegiatan tersebut belum terselesaikan sementara hasil kegiatan perlu dilaporkan. Dengan demikian, perlu dilakukan rencana alternatif agar semua target dapat terpenuhi.

2. Bentuk matriks atau tabel.

Untuk setiap kolom menunjukkan periode (durasi waktu), tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan, dan nama orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Setiap periode dapat berupa jam, hari, minggu, bulan, dan satuan waktu yang lain. Setiap baris berisi kegiatan tunggal disertai nomor dan nama kegiatan dalam bentuk balok horizontal di sepanjang kolom dimulai dari periode mulai sampai selesai.

Tabel 3.1 memperlihatkan peta Gantt proses pembangunan pabrik karet.

Tabel 13.1 *Komponen-komponen Proyek Pembangunan Pabrik Karet*

No	Uraian Kegiatan	Durasi (Mgg)	2005				2006					
			S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
			p	k	o	e	a	e	a	a	e	u
			4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	Negosiasi pembiayaan	4										
2	Pembelian mesin-mesin	16										
3	Pembangunan pabrik	28										
4	Penerimaan tenaga kerja	12										
5	Pelatihan tenaga kerja	12					10 LN – 20 DN - F					
6	Pengangkutan bahan mentah	4										
7	Instalasi mesin-mesin	8										
8	Masa percobaan mesin dan perbaikan	4										

Keterangan:

10 LN – 20 LN – F

: 10 LN = 10 tenaga kerja dilatih di luar negeri

20 LN = 20 tenaga kerja dilatih di dalam negeri

F = dana/biaya yang diperlukan

Dari tabel dapat dijelaskan bahwa waktu mulai dan waktu selesai masing-masing kegiatan direpresentasikan sebagai ujung kiri dan kanan dari balok yang bersangkutan. Format yang lengkap dalam menyusun suatu peta Gantt berisi perkiraan urutan kegiatan, skala waktu (hari, minggu, bulan, tahun), dan analisis kemajuan kegiatan pada saat pelaporan.

Kelebihan dan Kelemahan Peta Gantt

Kelebihan Peta Gantt:

Jika jumlah kegiatan tidak terlalu banyak atau hanya sekedar jadwal induk, maka metode peta Gantt menjadi pilihan pertama dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan, karena mudah dipahami oleh semua lapisan pelaksana proyek.

Kekurangan Peta Gantt:

- a. Tidak menunjukkan secara spesifik hubungan ketergantungan antar kegiatan sehingga sulit diantisipasi jika terjadi keterlambatan suatu kegiatan terhadap jadwal keseluruhan proyek.
- b. Tidak mudah dilakukan perbaikan dan pembaharuan (*updating*) disebabkan peta baru harus dibuat kembali, padahal pembuatan ulang akan memakan waktu dan jika tidak dilakukan segera maka peta tersebut akan menurun daya gunanya.
- c. Untuk proyek yang berukuran sedang dan besar serta kompleks, maka peta Gantt tidak mampu menyajikan jadwal secara sistematis dan mengalami kesulitan dalam menentukan keterkaitan antar kegiatan.

13.2.1 Jaringan Kerja (Network Analysis)

Metode jaringan kerja mulai diperkenalkan pada akhir tahun 1950-an oleh suatu tim *engineer* dan ahli matematika dari Perusahaan Du-Pont yang bekerja sama dengan Rand Corporation dalam usaha mengembangkan suatu sistem kontrol manajemen. Sistem ini dimaksudkan untuk melakukan fungsi perencanaan dan pengendalian sejumlah kegiatan yang memiliki ketergantungan yang kompleks dalam ruang lingkup desain-engineering, konstruksi, dan pemeliharaan (*maintenance*).

Pada sebagian besar literatur, metode jaringan kerja identik dengan teknik metodologi manajemen proyek pada aspek perencanaan dan pengendalian. Sama halnya dengan penggunaan peta Gantt, metode jaringan kerja dipandang sebagai langkah penyempurnaan dari peta Gantt, karena dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang belum terpecahkan oleh metode peta Gantt, diantaranya:

- Berapa lama perkiraan kurun waktu penyelesaian proyek
- Kegiatan-kegiatan mana yang bersifat kritis dalam hubungannya dengan penyelesaian proyek
- Apabila terjadi keterlambatan dalam pelaksanaan kegiatan tertentu, bagaimana dampak yang ditimbulkan terhadap jadwal kegiatan secara keseluruhan.

Prosedur dan sistematika dalam menyusun jaringan kerja adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji dan memecah lingkup proyek menjadi komponen-komponen kegiatan
2. Menyusun kembali kegiatan-kegiatan sesuai dengan logika ketergantungan
3. Memberikan perkiraan waktu bagi setiap kegiatan
4. Mengidentifikasi jalur kritis
5. Mencari jadwal yang ekonomis dan optimal

13.2.2 Critical Path Method (CPM)

Pada bab sebelumnya telah diberikan penjelasan mengenai langkah-langkah dalam menyusun pekerjaan sehingga membentuk sebuah jaringan kerja. Namun, proses perencanaan dan pengendalian proyek tidak hanya pada pembuatan jaringan kerja melainkan harus dilanjutkan pada perhitungan mengenai waktu penyelesaian proyek dan analisis lainnya. Untuk itu, digunakan beberapa metode yang sangat membantu dan sudah cukup dikenal dalam membantu merencanakan proyek dalam bentuk jaringan kerja. Metode tersebut adalah Metode PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) dan Metode CPM (*Critical Path Method*).

Perbedaan pokok antara CPM dan PERT ialah bahwa CPM memasukkan konsep biaya dalam proses perencanaan dan pengendalian sedangkan dalam PERT besarnya biaya berubah-ubah (*uncertainty*) sesuai dengan lamanya waktu dari semua aktivitas yang terdapat dalam suatu proyek. Biasanya metode PERT digunakan untuk proyek penelitian atau pengembangan produk baru dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi.

Khusus dalam bab ini akan dibahas mengenai Metode CPM saja tetapi tidak bermaksud untuk mengabaikan PERT sebab prinsip-prinsip pembentukan jaringan dalam CPM sangat mirip dengan metode PERT sehingga mereka yang mempelajari CPM dengan baik, tidak akan menemui kesulitan dalam menggunakan PERT. Perlu disadari bahwa teknik atau metode CPM dan PERT sangat penting artinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian pelaksanaan suatu proyek.⁷

⁷ Alberto D. Pena. *Project Preparation and Analysis for Local, Development*. Hartford, The University of Connecticut, USA, 1980

14 SISTEM INFORMASI MANAJEMEN



Overview



Tujuan

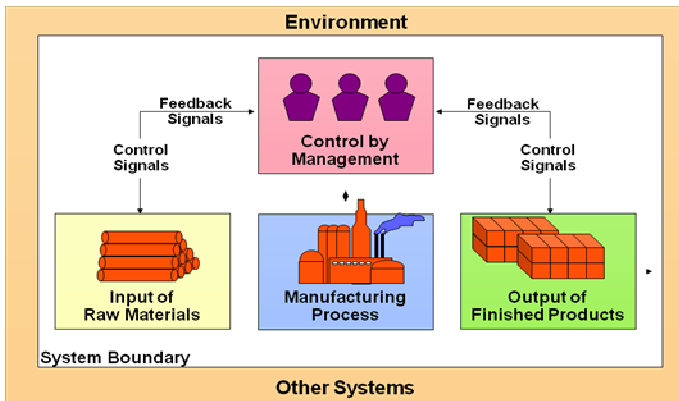
1. Memahami karakteristik system
2. Memahami definisi informasi
3. Memahami konsep dasar sistem informasi
4. Memahami klasifikasi system informasi manajemen
5. Memahami kegunaan sistem informasi manajemen

14.1 Konsep Dasar Sistem

Terdapat dua kelompok didalam mendefinisikan sistem, yaitu yang menekankan pada prosedurnya dan yang menekankan pada komponennya atau elemennya. Pendekatan sistem yang lebih menekankan pada prosedurnya mendefinisikan sistem sebagai berikut:

“Suatu sistem adalah jaringan kerja dari beberapa prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama untuk melakukan suatu kegiatan atau untuk menyelesaikan suatu sasaran yang tertentu.”

Sistem itu sendiri memiliki karakteristik atau beberapa sifat tertentu, yaitu mempunyai komponen (*components*), batas sistem (*boundary*), lingkungan luar sistem (*environments*), penghubung (*interface*), masukan (*input*), keluaran (*output*), pengolah (*proses*), dan sasaran suatu tujuan (*goal*). Lihat gambar 14.1 di bawah ini.



Gambar 14.1 Karakteristik Sistem

Adapun penjelasan dari karakteristik dari suatu sistem adalah sebagai berikut:

1. Komponen sistem (Components)

Bagian sistem yang saling berinteraksi dan membentuk satu kesatuan. Komponen atau elemen sistem dapat berupa subsistem atau beberapa bagian sistem.

2. Batas sistem (Boundary)

Daerah yang membatasi antara suatu sistem dengan lingkungannya atau dengan sistem lainnya. Batas sistem inilah yang membuat sistem dipandang sebagai satu kesatuan.

3. Lingkungan Luar Sistem (Environments)

Segala sesuatu yang berada diluar sistem yang mempengaruhi sistem. Lingkungan luar sistem dapat bersifat menguntungkan sistem atau merugikan sistem.

4. Penghubung Sistem (Interface)

Merupakan media penghubung antara satu subsistem dengan subsistem lainnya. Penghubung inilah yang menyebabkan beberapa subsistem berintegrasi dan membentuk satu kesatuan.

5. Masukan Sistem (Input)

Sesuatu yang dimasukkan ke dalam sistem yang berasal dari lingkungan.

6. Keluaran Sistem (Output)

Suatu hasil dari proses pengolahan sistem yang dikeluarkan ke lingkungan.

7. Pengolah Sistem (Proses)

Bagian dari sistem yang mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output).

8. Sasaran Sistem (Objectives) atau Tujuan (Goal)

Sasaran sistem adalah sesuatu yang menyebabkan mengapa sistem itu dibuat atau ada. Suatu sistem dikatakan berhasil bila mengenai sasaran atau tujuannya.

14.2 Konsep Dasar Informasi

14.2.1 Data Versus Informasi

Seringkali orang menganggap bahwa data dan informasi memiliki pengertian yang sama. Namun, dalam bidang kajian ilmiah dan bisnis profesional, data berbeda dengan informasi. **Data** dapat diartikan sebagai *“fakta-fakta yang berupa angka, teks, gambar, dokumen, dan suara yang mewakili kode tertentu.”* Sedangkan **informasi** adalah *“data-data yang telah dipilih dan diolah melalui sistem pengolahan sehingga memiliki arti dan nilai bagi seseorang.”* (Lihat Gambar 14.2).

Data merujuk kepada fakta-fakta baik berupa angka-angka, teks, dokumen, gambar, suara yang mewakili deskripsi verbal atau kode tertentu, dan semacamnya. Apabila ia telah disaring dan diolah melalui sistem pengolahan sehingga memiliki arti dan nilai bagi seseorang, maka data itu berubah fungsi menjadi informasi. Dengan demikian, seseorang memerlukan informasi dalam membuat keputusan dan bukan data.



Gambar 14.2 Data versus Informasi

14.2.2 Definisi Informasi

Terdapat beberapa definisi informasi, antara lain :

1. Data yang diolah menjadi bentuk yang lebih berguna dan lebih berarti bagi yang menerimanya.
2. Sesuatu yang nyata atau setengah nyata yang dapat mengurangi derajat ketidakpastian tentang suatu keadaan atau kejadian. Sebagai contoh, informasi yang menyatakan bahwa nilai rupiah akan naik, akan mengurangi ketidakpastian mengenai jadi tidaknya sebuah investasi akan dilakukan.
3. *Data organized to help choose some current or future action or nonaction to fulfill company goals (the choice is called business decision making).*

Nilai Informasi

Suatu informasi dikatakan bernilai bila manfaatnya lebih efektif dibandingkan dengan biaya mendapatkannya dan sebagian besar informasi tidak dapat tepat ditaksir keuntungannya dengan satuan nilai uang, tetapi dapat ditaksir nilai efektivitasnya.

Kendatipun informasi dapat diperoleh secara mudah, namun sesungguhnya masih banyak manajer yang kekurangan informasi kalau yang dimaksud adalah informasi yang berkualitas baik. Informasi yang memiliki kualitas tinggi akan menentukan sekali efektivitas keputusan-keputusan manajer. **Burch & Grudnitski** menyebutkan adanya 3 (tiga) pilar utama yang menentukan kualitas informasi, yaitu:

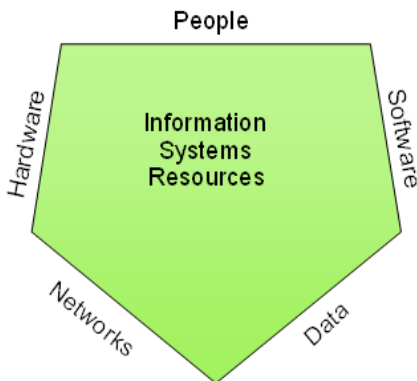
1. **Akurat (*accurate*)**, berarti informasi harus bebas dari kesalahan-kesalahan dan tidak menyesatkan. Akurat juga berarti informasi harus jelas mencerminkan maksudnya. Informasi harus akurat karena dari sumber informasi sampai ke penerima informasi kemungkinan banyak terjadi gangguan (*noise*) yang dapat merubah atau merusak informasi tersebut.
2. **Tepat pada waktunya (*timelines*)**, berarti informasi yang datang pada penerima tidak boleh terlambat. Informasi yang sudah usang tidak akan mempunyai nilai lagi. Karena informasi merupakan landasan di dalam pengambilan keputusan. Bila pengambilan keputusan terlambat, maka dapat berakibat fatal untuk organisasi. Dewasa ini mahalnya nilai informasi disebabkan harus cepatnya informasi tersebut didapat, sehingga dibutuhkan teknologi-teknologi mutakhir untuk mendapatkan, mengolah dan mengirimkannya.
3. **Relevan (*Relevance*)**, berarti informasi tersebut mempunyai manfaat untuk pemakaiannya. Relevansi informasi untuk tiap-tiap orang satu dengan yang lainnya berbeda. Misalnya : informasi mengenai sebab-musabab kerusakan mesin produksi kepada akuntan perusahaan adalah kurang relevan dan akan lebih relevan bila ditujukan kepada ahli teknik perusahaan. Sebaliknya informasi mengenai harga pokok produksi untuk ahli teknik merupakan informasi yang kurang relevan, tetapi relevan untuk akuntan.

14.3 Konsep Dasar Sistem Informasi

Informasi dapat diperoleh dari sistem informasi (*Information sistem*) atau disebut juga dengan *processing sistem* atau *information processing sistem* atau *information genereting sistem*. Sistem informasi didefinisikan oleh Robert A. Leitch dan K. Roscoe Davis sebagai berikut:

“Sistem informasi adalah suatu sistem didalam suatu organisasi yang mempertemukan kebutuhan pengolahan transaksi harian, mendukung operasi, bersifat manajerial dan kegiatan strategi dari suatu organisasi dan menyediakan pihak luar tertentu dengan laporan yang diperlukan.”

Sistem informasi sendiri memiliki sejumlah komponen tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh Robert dan Donald Symanzky, bahwa sistem informasi terdiri dari beberapa komponen yang berbeda yaitu, manusia, data, hardware, dan software. Sebagai suatu sistem, setiap komponen tersebut berinteraksi satu dengan lainnya membentuk satu kesatuan untuk mencapai sasarannya.



Gambar 14.3 Komponen Sistem Informasi

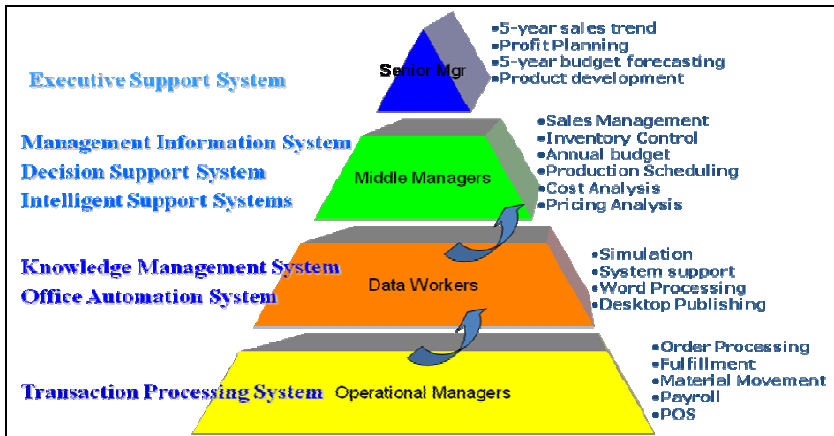
14.4 Konsep Dasar Sistem Informasi Manajemen

Informasi dapat diibaratkan sebagai darah yang mengalir di dalam tubuh manusia, seperti halnya informasi di dalam sebuah perusahaan yang sangat penting untuk mendukung kelangsungan perkembangannya, sehingga terdapat alasan bahwa informasi sangat dibutuhkan bagi sebuah perusahaan.

Informasi adalah salah satu dari 5 (lima) sumber daya yang dapat dipakai oleh para manajer perusahaan. Semua sumber daya, termasuk informasi dapat dikelola. Pengelolaan informasi semakin penting disaat bisnis menjadi lebih rumit dan kemampuan komputer semakin berkembang. Akibat bila kurang mendapatkan informasi, dalam waktu tertentu perusahaan akan mengalami ketidakmampuan mengontrol sumber daya, sehingga dalam mengambil keputusan-keputusan strategis sangat terganggu, yang pada akhirnya akan mengalami kekalahan dalam bersaing dengan lingkungan pesaingnya.

Sebuah perusahaan mengadakan transaksi-transaksi yang harus diolah agar bisa menjalankan kegiatannya sehari-hari. Misalnya daftar gaji harus disiapkan, penjualan dan pembayaran atas pembelian barang harus didokumentasikan. Semua ini adalah kegiatan pengolahan data dan harus dianggap bersifat pekerjaan rutin yang mengikuti suatu prosedur standar tertentu. Komputer sangat bermanfaat untuk tugas-tugas pengolahan data semacam ini, tetapi sebuah sistem informasi manajemen melaksanakan pula tugas-tugas lain dan lebih dari sekedar sistem pengolahan data.

Dengan kata lain, sistem pengolahan informasi berbasiskan komputer sangat dibutuhkan untuk menyajikan informasi bagi manajemen dan bagi pengambilan keputusan. Definisi sistem informasi manajemen adalah “sistem manusia/mesin yang terpadu (*intregeted*) untuk menyajikan informasi guna mendukung fungsi operasi, manajemen, dan pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi”. Sistem ini menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer, prosedur pedoman, model manajemen dan keputusan, dan sebuah “*data base*”.



Gambar 14.4 Klasifikasi Sistem Informasi Manajemen

Sistem informasi manajemen digambarkan sebagai sebuah bangunan piramida dimana lapisan dasarnya terdiri dari informasi, penjelasan transaksi, penjelasan status, dan sebagainya. Lapisan berikutnya terdiri dari sumber-sumber informasi dalam mendukung operasi manajemen sehari-hari. Lapisan ketiga terdiri dari sumber daya sistem informasi untuk membantu perencanaan taktis dan pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen. Lapisan puncak terdiri dari sumber daya informasi untuk mendukung perencanaan dan perumusan kebijakan oleh tingkat manajemen. Penjelasan lebih detail mengenai klasifikasi sistem informasi dapat dilihat pada gambar 14.4.

Fungsi manajemen dan peran manajerial merupakan kerangka kerja yang bermanfaat saat merancang sistem informasi. Para manajer harus memiliki pengetahuan manajemen untuk menggunakan sistem informasi berbasis komputer. Pengetahuan manajemen digambarkan dalam 2 (dua) jenis pengetahuan, yaitu:

1. **Mengerti Komputer**, dimana pengetahuan ini diperlukan bagi seorang manajer. Pengetahuan yang dimaksud adalah mengerti istilah-istilah komputer, memiliki pemahaman mengenai kelebihan dan kelemahan komputer, memiliki kemampuan untuk menggunakan komputer, dsb.

2. **Mengerti informasi.** Manajer modern perlu mengerti informasi, yaitu mengetahui bagaimana informasi pada setiap tahap pemecahan masalah, di mana informasi dapat diperoleh, dan bagaimana berbagi informasi dengan orang lain.

Mengerti informasi tidak tergantung pada mengerti komputer. Seorang manajer dapat saja mengerti informasi tapi tidak mengerti komputer. Namun idelanya, seorang manajer harus mengerti komputer dan informasi.

14.4.1 Mengapa Menggunakan Sistem Informasi Manajemen?

1. Sebagai tulang punggung bisnis
 - a) IT sebagai pendorong inovasi
 - b) Integrasi sistem
 - c) Efisiensi sistem
 - d) Pendukung keputusan manajemen
 - e) Komunikasi pemasaran
2. Untuk membangun citra baik perusahaan
3. Agar memperoleh keuntungan kompetitif

14.4.2 Tujuan Penggunaan Sistem Informasi Manajemen

1. **Integrasi sistem**
 - a) Menghubungkan sistem individual/kelompok
 - b) Pengumpulan data dan penghubungan secara otomatis
 - c) Peningkatan koordinasi dan pencapaian sinergi
2. **Efisiensi pengelolaan sistem**
 - a) Penggunaan basis data dalam upaya kesamaan administrasi data
 - b) Pengelolaan data berkaitan dengan karakteristik informasi
 - c) Penggunaan query dan pengambilan informasi
3. **Dukungan keputusan untuk manajer**
 - a) Melengkapi informasi guna kebutuhan proses pengambilan keputusan
 - b) Akuisisi informasi eksternal melalui jaringan komunikasi
 - c) Ekstraksi dari informasi internal yang terpadu

14.4.3 Manfaat Pengembangan Sistem Informasi Manajemen

1. Terhadap Proses

- a) Menghemat tenaga kerja
- b) Peningkatan efisiensi
- c) Mempercepat proses
- d) Perbaikan dokumentasi
- e) Pencapaian standar
- f) Perbaikan keputusan

2. Terhadap Produk

- a) Peningkatan fitur
- b) Penambahan karakteristik
- c) Peningkatan fasilitas penyampaian produk
- d) Inovasi produk

3. Terhadap Kualitas

- a) Peningkatan kualitas proses (JIT, feedback, dll)
- b) Peningkatan kualitas produk (standarisasi, peningkatan pelayanan)

14.5 Kegunaan Sistem Informasi Manajemen

Supaya informasi yang dihasilkan oleh sistem informasi dapat berguna bagi manajemen, maka analisis sistem harus mengetahui kebutuhan-kebutuhan informasi yang dibutuhkannya, yaitu dengan mengetahui kegiatan-kegiatan untuk masing-masing tingkat (level) manajemen dan tipe keputusan yang diambilnya. Berdasarkan pada pengertian-pengertian di atas, maka terlihat bahwa tujuan dibentuknya Sistem Informasi Manajemen atau SIM adalah supaya organisasi memiliki informasi yang bermanfaat dalam pembuatan keputusan manajemen, baik yang menyangkut keputusan-keputusan rutin maupun keputusan-keputusan yang strategis.

Sehingga SIM adalah suatu sistem yang menyediakan kepada pengelola organisasi data maupun informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas organisasi. Beberapa kegunaan/fungsi sistem informasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sistem Informasi Manajemen untuk Pendukung Pengambilan Keputusan

Sebuah sistem keputusan, yaitu model dari sistem dengan mana keputusan diambil, dapat tertutup atau terbuka. Sebuah sistem keputusan tertutup menganggap bahwa keputusan dipisah dari masukkan yang tidak diketahui dari lingkungan.

Dalam sistem ini pengambil keputusan dianggap:

- a. Mengetahui semua perangkat alternatif dan semua akibat atau hasilnya masing-masing
- b. Memiliki metode (aturan, hubungan, dan sebagainya) yang memungkinkan dia membuat urutan kepentingan semua alternatif.
- c. Memilih alternatif yang memaksimalkan sesuatu, misalnya laba, volume penjualan, atau kegunaan.

Konsep sebuah sistem keputusan tertutup jelas menganggap orang rasional yang secara logis menguji semua alternatif, mengurutkan berdasarkan kepentingan hasilnya, dan memilih alternatif yang membawa kepada hasil yang terbaik/maksimal. Model kuantitatif pengambilan keputusan biasanya adalah model sistem keputusan tertutup.

Sebuah sistem keputusan terbuka memandang keputusan sebagai berada dalam suatu lingkungan yang rumit dan sebagian tak diketahui. Keputusan dipengaruhi oleh lingkungan dan pada gilirannya proses keputusan kemudian mempengaruhi lingkungan. Pengambilan keputusan dianggap tidak harus logis dan sepenuhnya rasional, tetapi lebih banyak memperlihatkan rasionalitas hanya dalam batas yang dikemukakan oleh latar belakang, pandangan atas alternatif, kemampuan menangani suatu model keputusan, dan sebagainya.

2. Sistem Informasi Manajemen Berdasarkan Aktivitas/Kegiatan Manajemen

Kegiatan dan proses informasi untuk tiga tingkat adalah saling berhubungan. Contohnya pengendalian inventaris pada tingkatan operasional bergantung pada proses yang tepat dari transaksi; pada tingkat dari pengendalian manajemen, pembuatan keputusan tentang keamanan persediaan dan frekuensi memesan lagi bergantung pada pembetulan ringkasan dari hasil operasi-operasi; pada tingkat strategi, hasil dalam operasi-operasi dan pengendalian manajemen yang dihubungkan pada tujuan-tujuan strategi, saingan tindak tanduk dan sebagainya untuk mencapai strategi inventaris.

3. Sistem Informasi Manajemen Untuk Pengendalian Operasional

Pengendalian operasional adalah proses pemantapan agar kegiatan operasional dilaksanakan secara efektif dan efisien. Pengendalian operasional menggunakan prosedur dan aturan keputusan yang sudah ditentukan lebih dahulu. Sebagian besar keputusan bisa diprogramkan. Pendukung pemrosesan untuk pengendalian operasi terdiri dari :

- a. Proses transaksi
- b. Proses laporan
- c. Proses pemeriksaan

Beberapa contoh di bawah ini menggambarkan jenis dukungan keputusan yang dapat dibuat dalam sistem pengendalian operasional :

- a. Suatu transaksi penarikan kembali sediaan menghasilkan suatu dokumen transaksi. Pengolahan transaksi juga dapat menyelidiki persediaan yang ada, dan memutuskan apakah suatu pesanan pembelian sediaan harus diadakan.
- b. Suatu pemeriksaan terhadap file pegawai menjelaskan keperluan untuk suatu posisi. Komputer menyelidiki file pegawai menggunakan program untuk memilih kandidat secara kasar.
- c. Laporan rutin dihasilkan secara periodik. Tetapi suatu aturan keputusan yang diprogramkan dalam suatu prosedur pengolahan laporan bisa menciptakan laporan khusus dalam suatu bidang masalah. Contoh : suatu analisis pesanan yang masih belum dilayani setelah 30 hari.

4. Sistem Informasi Untuk Pengendalian Manajemen

Informasi pengendalian manajemen diperlukan oleh manajer departemen untuk mengukur pekerjaan, memutuskan tindakan pengendalian, merumuskan aturan keputusan baru untuk diterapkan personalia operasional, dan mengalokasi sumber daya. Proses pengendalian manajemen memerlukan jenis informasi berikut:

1. Pekerjaan yang telah direncanakan (standar, ekspektasi, anggaran, dll)
2. Penyimpangan dari pekerjaan yang telah direncanakan
3. Sebab penyimpangan
4. Analisis keputusan atau arah tindakan yang mungkin

Keluaran dari sistem informasi pengendalian manajemen adalah: rencana dan anggaran, laporan yang terjadwal, laporan khusus, analisis, situasi masalah, keputusan untuk penelaahan, dan jawaban atas pertanyaan.

5. Sistem Informasi Untuk Perencanaan Strategis

Tujuan perencanaan strategis adalah untuk mengembangkan strategi dimana suatu organisasi akan mampu mencapai tujuannya. Horison waktu untuk perencanaan strategis cenderung lama, sehingga perubahan mendasar dalam organisasi bisa diadakan, sebagai contoh:

- a. Suatu rantai pertokoan dapat memutuskan untuk mengubah menjadi usaha melalui pesanan.
- b. Suatu toko serba ada dengan toko di pusat kota dapat memutuskan untuk mengubah menjadi suatu toko obral di luar kota.

Aktivitas perencanaan strategis tidak harus terjadi dalam suatu siklus periode seperti kegiatan pengendalian manajemen. Kegiatan ini memang agak tidak teratur, meskipun beberapa perencanaan strategis bisa dijadwalkan ke dalam perencanaan tahunan dan siklus penganggaran. Beberapa jenis data yang berguna dalam perencanaan strategis menunjukkan ciri data:

- a. Prospek ekonomi bagi bidang kegiatan perusahaan dewasa ini.
- b. Lingkungan politik dewasa ini dan perkiraan masa mendatang
- c. Kemampuan dan prestasi organisasi menurut pasaran, negara, dan sebagainya (berdasarkan kebijakan dewasa ini).
- d. Proyeksi kemampuan dan prestasi masa mendatang menurut pasaran, negara, dan sebagainya (berdasarkan kebijakan dewasa ini).
- e. Prospek bagi industri di daerah lain.
- f. Kemampuan saingan dan saham pasar mereka.
- g. Peluang bagi karya usaha baru.
- h. Alternatif strategi
- i. Proyeksi kebutuhan sumber daya bagi alternatif beberapa strategi.

Dukungan sistem informasi untuk perencanaan strategis tidak bisa selengkap seperti bagi pengendalian manajemen dan pengendalian operasional. Namun demikian sistem informasi manajemen dapat memberi bantuan yang cukup pada proses perencanaan strategis, misalnya:

- a. Evaluasi kemampuan yang ada didasarkan atas data internal yang ditimbulkan kebutuhan pengolahan operasional.
- b. Proyeksi kemampuan mendatang dapat dikembangkan oleh data masa lampau dan diproyeksikan ke masa mendatang.
- c. Data pasar dan persaingan yang mungkin bisa direkam dalam database komputer.

6. Sistem Informasi Manajemen Berdasarkan Fungsi Organisasi

Sistem informasi manajemen dapat dianggap sebagai suatu federasi subsistem yang didasarkan atas fungsi yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Masing-masing subsistem membutuhkan aplikasi-aplikasi untuk membentuk semua proses informasi yang berhubungan dengan fungsinya, walaupun akan menyangkut database, model base dan beberapa program komputer yang biasa untuk setiap subsistem fungsional. Dalam masing-masing subsistem fungsional, terdapat aplikasi untuk proses transaksi, pengendalian operasional, pengendalian manajemen, dan perencanaan strategis.

14.6 Suatu contoh Sistem Informasi Manajemen

Perusahaan retail *consumer goods* menggunakan Sistem Informasi Manajemen dengan perangkat *hardware* berupa *mainframe* IBM ES 9000 dengan beberapa komputer IBM AS/400 dan teknologi *client/server* untuk membantu mengendalikan perdagangan dan operasinya. Sistem-sistem tersebut telah mencakup paket perangkat lunak yang canggih yang telah disesuaikan dengan operasi bisnis perusahaan. Dengan mengintegrasikan semua komponen yang mendukung sistem, maka perusahaan mampu memperbaiki kemampuannya dalam memproses status persediaan, pemrosesan pesanan, pengisian kembali persediaan, dan pengelolaan iklan.

Data persediaan dimasukkan ke dalam sistem komputer pada saat diterima di gudang dan data penjualan dimasukkan melalui penggunaan sistem *point of sale* atau *telemarketing*. Sistem *point of sale* ini memungkinkan pemasukan data penjualan melalui *bar code scanning laser gun* dan juga memiliki kemampuan melihat harga sekaligus pemeriksaan harga dengan segera sehingga proses pergerakan konsumen menjadi lebih efisien.

Informasi diproses secara terpusat setiap harinya, sehingga memungkinkan mengontrol persediaan dan biaya unit rata-rata setiap produk pada setiap toko atau gudang. Pengumpulan data secara harian dan margin secara harian memungkinkan pemantauan terhadap penjualan, laba kotor, hasil promosi dan lain sebagainya. Untuk semua unit kemasan (*stock keeping unit*), manajemen memiliki akses langsung ke unit persediaan harian yang dimiliki, unit pesanan, tingkat penjualan sekarang dan lampau, jumlah minggu penjualan untuk kuantitas yang dimiliki untuk setiap unit penjualan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Buchari Alma, Pengantar Bisnis, Alfabeta, Edisi Revisi, 2006
 - [2] David R. Hampton, Management, McGraw – Hill, 3rd Edition, 1986
 - [3] Gary Dessler, Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, Prentice Hall, 1980
 - [4] James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Management, Prentice Hall, 4th Edition, 1989
 - [5] Mahmud Machfoedz, Pengantar Bisnis Modern, Andi, 2007
 - [6] Moh. Halim, Iman Sudirman dan Ubuh Buchara Hidayat, Program Magister Manajemen Bisnis dan Administrasi Teknologi : Proses Manajemen, Program Pasca Sarjana Institut Teknologi Bandung, Bandung, 1994
 - [7] Stephen P. Robbins, Organization Theory : The Structure and Design 7 Organizations, Prentice Hall, 1983
-