



IPB INTERNASIONAL

DASAR-DASAR MANAJEMEN



Disusun Oleh :

Dr. I Made Darsana, S.E., M.M.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vii
PRAKATA.....	ix
BAB I PENGERTIAN MANAJEMEN	1
BAB II FUNGSI PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN	
.....	27
BAB III PENGORGANISASIAN	47
BAB IV FUNGSI PENGARAHAN (ACTUATING) DALAM MANAJEMEN.....	81
BAB V FUNGSI PENGKOORDINASIAN	89
BAB VI FUNGSI PENGENDALIAN (CONTROLLING).....	97
BAB VII MOTIVASI KERJA	111
BAB VIII DISIPLIN KERJA	127
BAB IX MANAJEMEN RANTAI PASOK	137
BAB X MANAJEMEN RESIKO	151
DAFTAR PUSTAKA.....	159
BIODATA PENULIS	163

KATA PENGANTAR

REKTOR INSTITUT PARIWISATA DAN BISNIS INTERNASIONAL

Salam Sejahtera Bagi Kita Semua

Saya selaku Rektor Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional menyambut baik dengan terbitnya buku karya dari dosen kami. Dengan hati yang penuh syukur dan rasa gembira disertai ucapan puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, serta menyampaikan penghargaan kepada penulis yang telah merampungkan penulisan buku ini. Semoga dengan diterbitkannya buku Dasar-Dasar Manajemen ini mendapat sambutan yang positif dari kalangan pendidik, mahasiswa dan Masyarakat. Mudah-mudahan buku ini dapat meningkatkan kebutuhan pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk memperoleh informasi yang lebih banyak tentang Dasar-Dasar Manajemen.

Buku yang mengulas berbagai macam topik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, serta berbagai macam aspek lain yang terkait dengan manajemen ini diharapkan dapat bermanfaat meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan memperluas cakrawala pendidik, mahasiswa dan masyarakat tentang ilmu Manajemen. Kehadiran buku ini tentu nantinya akan dapat menarik minat pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk membacanya, seperti kata pepatah, semakin banyak

buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas.

Denpasar, Mei 2023

Dr. I Made Sudjana, S.E., M.M., CHT., CHA.

PRAKATA

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat-Nya yang telah tercurah, sehingga penulis bisa menyelesaikan buku ini. Adapun tujuan dari disusunnya buku ini adalah sebagai bahan pengetahuan dan referensi untuk kalangan umum baik masyarakat maupun tenaga pendidik dan akademik.

Kami ucapkan juga rasa terima kasih kami kepada pihak-pihak yang mendukung kelancaran dalam penyusunan buku ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak, yaitu institusi tercinta yakni “Kampus Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional”, keluarga kami, rekan-rekan kami, penerbit, dan masih banyak lagi yang tidak bisa kami sebutkan satu per satu. Usaha yang maksimal telah kami lakukan untuk menyelesaikan penyusunan buku ini dengan harapan agar agar memberi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai ilmu manajemen. Buku ini dirancang untuk membantu pembaca memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai konsep-konsep dasar manajemen yang penting dalam pengelolaan organisasi atau bisnis.

Kami sadar buku ini, masih banyak kekurangan dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberi kritik dan juga

saran terhadap buku Dasar-Dasar Manajemen ini yang berisi mengenai berbagai macam topik yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, serta berbagai macam aspek lain yang terkait dengan manajemen. Terima kasih.

Denpasar, 14 Mei 2023

Tim penulis

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN

A. Konsepsi Manajemen

Ilmu manajemen menjadi salah satu bidang ilmu yang punya peran penting di era *society 5.0* ini. Dengan adanya ilmu manajemen, maka perusahaan atau organisasi dapat diatur secara terstruktur sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Di era *society 5.0*, banyak aspek kehidupan masyarakat yang berbasis pada penerapan teknologi (Marlinah, 2019). Banyak ahli dan praktisi dibidang manajemen mengungkapkan bahwa teknologi bagai pisau bermata dua. Terlebih lagi memasuki era *society 5.0*, lapangan pekerjaan yang sudah ada bisa hilang karena tergerus pengrusakan kebiasaan tradisional ke modern (Suryono, A. 2019). Namun era ini dapat pula menjadi peluang terciptanya pekerjaan yang baru. Banyak sekali ilmu manajemen dipakai pebisnis dari aspek waktu, perencanaan hingga keuangan (Sule & Saeful, 2019). Sehingga, kegiatan dalam perusahaan atau organisasi itu menjadi terorganisir dan terencana sesuai dengan target tujuan bersama yang sudah disepakati. Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen (Winardi, 2016).

Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya. Jadi manajemen itu sendiri merupakan proses perencanaan, pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, memotivasi dan mengendalikan sumber daya manusia, sumber daya keuangan, fisik, dan informasi dari suatu organisasi untuk mencapai tujuannya secara efisien dan efektif (Bucher & Krotee (2002).

Selanjutnya secara umum tujuan manajemen yang utama adalah mendapatkan hasil maksimal dengan upaya Minimum, atau tujuan utama manajemen adalah untuk mengamankan hasil maksimum dengan upaya & sumber daya minimum. Manajemen pada dasarnya berkaitan dengan berpikir & memanfaatkan sumber daya manusia, material dan keuangan sedemikian rupa sehingga akan menghasilkan kombinasi terbaik. Kombinasi ini menghasilkan pengurangan berbagai biaya (eithiana & Ansory 2019).

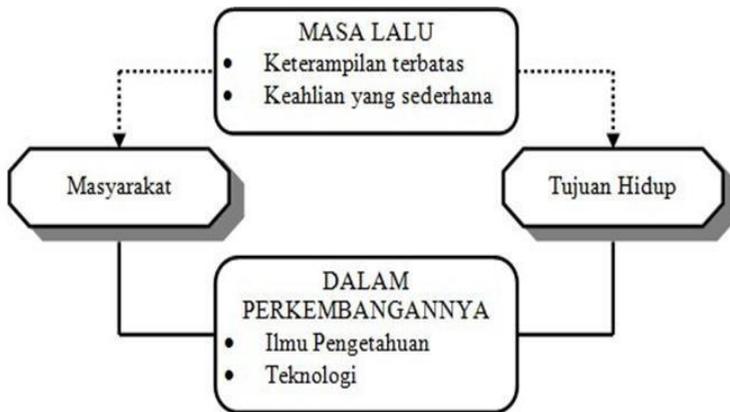
B. Sejarah Manajemen

Sejarah perkembangan manajemen tidak jauh berbeda dengan perkembangan manusia itu sendiri. Artinya, bahwa manajemen telah berlangsung sejak manusia itu berada di bumi ini, seiring dengan perkembangan dan tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pada zaman purba atau Kaman batu, manusia juga menggunakan keterampilan dan keahliannya untuk membuat alat-alat dari batu guna merealisasikan tujuan hidupnya (Priyono 2007).

Manajemen kemudian berkembang sesuai dengan perkembangan keahlian serta pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh oleh manusia itu. Pengetahuan serta teknologi (IPTEK) terus tumbuh dan berkembang. Pertumbuhan itu sekaligus juga mengembangkan keterampilan manajemen umat manusia. Mempelajari sejarah manajemen sangat penting bagi kita untuk dapat memperoleh gambaran tentang bagaimana manajemen itu telah berlangsung pada masa lalu, bagaimana kemudian manajemen tersebut berkembang, prinsip-prinsip apa yang dikembangkan pada masa lalu dan bagaimana manajemen tersebut berlangsung dewasa ini.

Akhirnya kita harus pula mempelajari dan mengantisipasi perkembangan di masa mendatang yang tentu saja juga akan menentukan arah pertumbuhan manajemen itu sendiri. Dengan mengetahui arah perkembangan manajemen tersebut maka kita juga akan dapat mempersiapkan diri kita untuk membekali diri kita masing-masing dengan keterampilan-keterampilan manajerial yang diperlukan di masa mendatang.

Untuk memperjelas gambaran yang diuraikan tadi, gambar berikut ini menunjukkan sejarah perkembangan manajemen dari zaman dahulu sampai dengan perkembangan sekarang ini.



Gambar 1. Sejarah Perkembangan Manajemen

C. Manajemen Ilmiah

Perkembangan manajemen salah satunya ditandai oleh adanya gerakan manajemen ilmiah, dimana sebenarnya gerakan ini telah dimulai sekitar akhir sebelum abad 20, yang dipelopori oleh para insinyur Amerika Serikat dan Eropa melalui usahanya dalam mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan. Beberapa variabel yang diperhatikan dalam manajemen ilmiah adalah sebagai berikut:

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

Peran manajer (pimpinan) dalam menentukan pilihan kebijaksanaan perusahaan adalah sangat penting. Selain itu,

manajer harus dianggap sebagai reformis dalam memperbarui persyaratan-persyaratan kerja, kondisi kerja, hari standar kerja, tanggung jawab terhadap kesejahteraan karyawan dan lain-lain. dari perbaikan/pembaharuan dalam manajemen, aspek-aspek manajemen ilmiah mempunyai tujuan agar tingkat produktivitas perusahaan, efisien dan efektivitas perusahaan dapat di tingkatkan. Selain itu dalam manajemen ilmiah juga memperhatikan prinsip-prinsip pembagian kerja di antara para pegawai pada suatu perusahaan.

Dengan pembagian kerja (suatu pekerjaan dapat dipecah-pecah menjadi bagian-bagian disiplin kerja yang terspesialisasi) selain akan mengkonsentrasikan tenaga kerja pada pekerjaannya masing-masing juga akan memudahkan usaha meningkatkan keterampilannya masing-masing tenaga kerja yang terspesialisasi itu sehingga waktu dan biaya pendidikan yang mahal dapat diminimalisir dan proses pengulangan kembali secara terus menerus akan dapat meningkatkan keterampilan kerja tenaga yang bersangkutan dan dapat menambah efisiensi kerjanya.

Dalam hal perbaikan kesejahteraan karyawan, antara lain diperhatikan pada metode pemikiran upah (gaji) pada karyawan. Metode apa yang digunakan dalam pemberian upah harus dikaitkan dengan produktivitas kerja. Pendekatan ini disebut sebagai metode pemberian insentive. Untuk lebih jelasnya marilah kita ikuti beberapa teori ilmiah menurut perintis dan pencetusnya secara kronologis berikut:

1. Robert Owen (1771-1858)

Ia adalah seorang manajer beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Scotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya ia menekankan tentang peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan. Khususnya peranan jabatan manajer (kader) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaru) dalam manajemen sumber daya manusia ini. Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena beliau digerakkan oleh kenyataan kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; di mana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pada pekerja pada saat itu sangat buruk. Memperkerjakan anak-anak di bawah usia 5 tahun pada saat itu sudah umum berlaku. Standar waktu hari kerja sehari selama 13 jam sudah biasa terjadi. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintrodusir tentang perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam.

Pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun dan mengadakan toko-toko perusahaan guna memberikan pelayanan kepada para karyawan akan kebutuhan sehari-hari dengan memberikan harga yang lebih murah. Selain itu, ia menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan perbaikan-perbaikan kondisi kerja, pelayanan kesejahteraan bagi karyawannya, maupun prosedur kerja yang dibuat, ia berharap agar produktivitas tenaga kerja dapat lebih ditingkatkan lagi.

2. Charles Babbage (1792-1971)

Ia adalah seorang profesor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya bagi cara-cara kerja di pabrik supaya lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Babbage menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan.

Setiap pekerjaan dalam pabrik dapat dibagi-bagi menjadi bermacam-macam keterampilan. Akibatnya, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut tanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

3. Frederick W. Taylor

Mula-mula yang menjadi titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah berasal dari hasil penelitian F.W Taylor tentang studi waktu kerja (*time and motion studies*) pada bagian produksi di mana dia bekerja, di perusahaan Midvales Stell. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya ia dapat memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen-

komponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Ini juga berarti bahwa ketentuannya adalah menentukan seberapa pekerja dapat menyelesaikan dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Taylor menekankan bahwa antara waktu penyelesaian pekerjaan dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima; yaitu semakin cepat atau tinggi prestasi kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, akan semakin tinggi upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini disebut sebagai “*sistem upah differensiasi*” (*differensial rate system*). peningkatan produktivitas kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterima dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan “*time and motion study*”, mengutamakan tukar-menukar (*transfer*) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan deferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Empat Prinsip Manajemen menurut Taylor:

1. Kembangkanlah sebuah ilmu bagi setiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode kaidah ibu jan yang lama.
2. Secara ilmiah pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah atau kembangkanlah pekerja tersebut. Sebelumnya, para pekerja memilih sendiri pekerjaan mereka dan melatih diri mereka

sendiri semampu mereka.

3. Bekerjasamalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang dikembangkan tadi.
4. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara pimpinan dengan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya ketimbang bagi para pekerja.

4. Henry L. Gantt (1861-1919)

Henry L Gantt yang dalam pengalamannya pernah bekerja bersama-sama dengan Taylor mengemukakan teori-nya, juga bertitik tolak pada usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif. Gagasan Henry L Gantt mempunyai kesamaan dengan gagasan Taylor, antara lain a) kerja sama yang saling menguntungkan antar manajer dan karyawan, b) mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat, c) sistem bonus dan penggunaan intruksi dalam pengaturan kerja. Tetapi dalam penentuan bonus tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah differensial. Henry L. Gantt justru menolak sistem upah differensial. Hal ini menurutnya justru akan berdampak terlampau kecil motivasi kerja bagi tenaga kerja. Oleh karena itu, dia mengemukakan gagasan bahwa bagi tiap-tiap pekerja yang dapat menvelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya untuk suatu hari, maka ia

berhak menerima bonus sebesar 50 sen dollar untuk hari itu.

Sistem bonus yang diterapkan Gantt ini juga berlaku bagi para mandor manakala yang menjadi tanggung jawabnya (anak buah) itu dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, Henry mengembangkan gagasan Owen dalam metode penilaian atas pekerjaan karyawan, yakni dengan mengadakan metode pencatatan atas hasil pekerjaan karyawan di dalam kartu pribadi. Jika pekerjaan karyawan memenuhi standar, maka dia beri warna hitam, jika tidak memenuhi standar maka kode warnanya merah. Lebih lanjut dia mengemukakan gagasannya dalam membuat sistem baru tentang penggambaran jadwal produksi sebagai alat untuk instruksi dan pengawasan bagi manajer perusahaan.

5. Frank B (1968-1424) dan Lillian M Gilbreth (1878-1972)

Kedua pelopor manajemen ilmiah ini mendasarkan gagasannya pada hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank B Gilbreth, bahwa antara gerakan dan kelelahan saling berkaitan, setiap gerakan yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Sementara, itu menurut M. Gilbreth dalam pengaturan untuk mencapai gerakan yang efektif dapat mengurangi kelelahan, maka akan mempunyai pengaruh terhadap upaya untuk mengoptimalkan kemampuan pekerja sebagai manusia.

Jadi menurut kedua tokoh ini bahwa penelitian gerakan

akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja; hal ini dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang harus dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal. Gagasan program pengembangan karyawan lebih ditekankan pada karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinya melalui persiapan untuk dapat menerima jabatan yang lebih tinggi, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya dan mampu memberi pelatihan terhadap .pengganti-penggantinya. Jadi setiap pekerja harus bisa berfungsi sebagai pelaku, pelajar dan guru dan berharap akan kesempatan baru.

6. Herrington Emerson (1853-1931)

Herrington Emerson melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem manajemen di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan in-efisiensi. Oleh karena itu dia mencetuskan ide-ide yang terformulasikan dalam 12 prinsip sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan dengan jelas
- b. Kegiatan yang dilaksanakan masuk akal
- c. Tersedianya staf yang cakap
- d. Terciptanya disiplin kerja
- e. Pemberian balas jasa yang adil
- f. Laporan terpecaya, cepat, tepat, dan kontinyu
- g. Pemberian instruksi - perencanaan dari urutan-urutan kerja
- h. Adanya standar-standar dan skedul, metode dan waktu

setiap kegiatan

- i. Kondisi yang standar
- j. Operasi yang standar
- k. Intruksi-intruksi praktis tertulis standar.
- l. Balas jasa efisien - rencana insentif.

D. Sumbangan Dan Keterbatasan Manajemen Ilmiah

Sumbangan manajemen ilmiah telah diakui dan dapat memberikan kontribusi yang cukup baik bagi peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja. Peningkatan produktivitas telah sangat didukung dengan sistem pembagian kerja sesuai bagian-bagian dari suatu proses pekerjaan, adanya spesialisasi-spesialisasi tertentu. Sementara teknik-teknik efisiensi manajemen ilmiah seperti yang ditunjukkan dalam studi gerak dan waktu telah membuktikan bahwa kegiatan yang dilaksanakan dapat lebih efisien. Demikian juga sistem seleksi dan pengembangan ilmiah para nekerja justru menimbulkan kesadaran tentang pentingnya latihan:atihan untuk meningkatkan efektivitas serta efisiensi kerja. Sumbangan lain dari manajemen ilmiah ialah adanya desain kerja yang telah mendorong para manajer dapat menetapkan suatu cara terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Namun demikian, meski cukup besar sumbangan yang diberikan oleh manajemen ilmiah bagi kemajuan manajemen. Tapi pada umumnya manajemen ilmiah memiliki keterbatasan-keterbatasan, terutama dalam aplikasinya.

Ajaran manajemen ilmiah mengenai upaya peningkatan produktivitas justru dalam aplikasinya menimbulkan beberapa

pengaruh yang tidak menguntungkan bagi kepentingan sistem manajemen itu sendiri. Sebagai contoh dapat dikemukakan bahwa konsep produktivitas dengan dukungan penerimaan teknologi justru banyak mengurangi (menciutkan) skala penggunaan tenaga kerja. Kelemahan lain adalah tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi tidak atau kurang mendapatkan perhatian atas kebutuhan sosialnya, personalitinya, yang justru hal ini sangat dibutuhkan. Arti kepuasan tenaga kerja kurang diperhatikan secara utuh. Upah yang tinggi saja tanpa memperhatikan kondisi kerjayang cukup memuaskan dengan makin berjalannya waktu, tujuan produktivitas dalam manajemen ilmiah tidaklah mendapatkan tempat sebagaimana mestinya.

E. Teori Manajemen Klasik

1. Henry Fayol (1841-1925)

Henry Fayol adalah seorang industriawan Perancis yang kemudian terkenal sebagai bapak manajemen operasional mengembangkan manajemen sebagaimana yang dikemukakannya dalam bukunya yang terkenal yang berjudul *Administration Industrielle et generale*. Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industri kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas, yaitu:

- a. **Technical.** Merupakan kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatannya meliputi merencanakan dan mengorganisir produk.

- b. **Commercial.** Meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi).
- c. **Finacial.** Kegiatan pembelanjaan, yakni meliputi kegiatan mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut.
- d. **Security.** Yaitu kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimiliki perusahaan).
- e. **Akuntansi.** Meliputi kegiatan yang terdiri dari mencatat, menghitung, mengkalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui hutang-hutang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba, dan mengumpulkan datadata dalam bentuk statistik.
- f. **Tugas manajerial.** Melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen

2. James D. Mooney

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

- a. **Koordinasi,** merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan dan kedisiplin-an yang tinggi.
- b. **Prinsip skalar,** yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan

antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.

- c. **Prinsip fungsional**, merupakan suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai macam tugas yang harus diselesaikan serta dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- d. **Prinsip staf**, merupakan prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

3. **Mary Parker Follet (1868-1933)**

Tokoh lain yang memberikan sumbangan terhadap pandangan prinsip-prinsip administrasi adalah Mary Parker Follet, yang wafat saat kematiannya pada tahun 1933 dianggap sebagai salah satu dari wanita terpenting yang dihasilkan oleh Amerika Serikat di bidang sosiologi dan kewarganegaraan. Dalam tulisannya tentang perusahaan dan organisasi-organisasi yang lain, Follet mengulas pemahaman tentang kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap kerja sama antar manusia. Menurutnya, kelompok merupakan suatu mekanisme di mana individu yang beraneka ragam dapat menggabungkan bakat-bakat yang dimiliki untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Organisasi dianggapnya sebagai suatu komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi. Dia juga menganggap bahwa tugas manajer adalah membantu

karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-kepentingan yang terintegrasi.

Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follet terlihat dalam *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follet*. Follet berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Dewasa ini, kita memunculkan isu serupa dengan istilah *employee ownership*, *profit sharing*, dan *gain-sharing plans*. Follet juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai macam faktor yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antar masing-masing faktor. Sekarang ini, kita sering berbicara tentang sistem pada saat menggambarkan fenomena yang serupa. Follet yakin bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dikaitkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini, kita sering membicarakan hal semacam itu dengan istilah etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

4. Chaster I. Barnard (1886-1961)

Chaster memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen, menurut pandangan Barnard adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Barnard

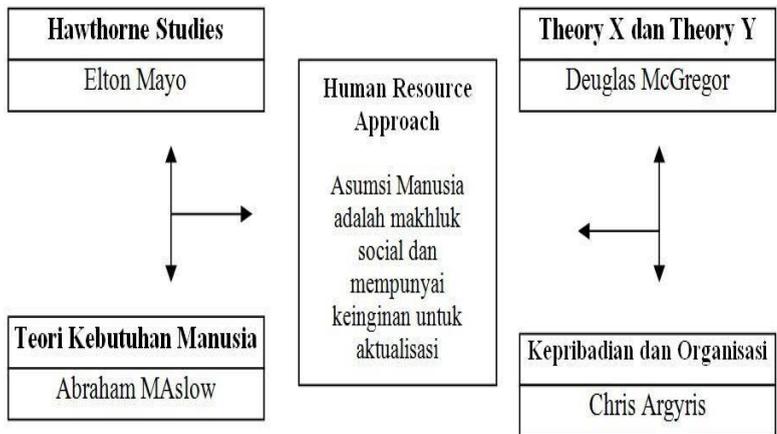
menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok. Dia juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Barnard adalah pelopor dalam penggunaan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

F. Pendekatan Hubungan Manusiawi

Perkembangan berikutnya dalam manajemen dimulai sejak 1930 dan menjadi populer pada tahun 1950-an, yaitu manajemen yang banyak memberikan perhatian terhadap hubungan kemanusiaan kepada para karyawan. Pandangan ini muncul sebagai akibat dari kelemahan-kelemahan pada manajemen yang berorientasi tugas (klasik) yang kemudian menimbulkan banyak kritik terhadapnya. Dengan gaya ortodoks dan otokratis itu, maka pekerjaan menjadi monoton dan membosankan sehingga menimbulkan stres serta produktivitas menjadi mandeg atau bahkan menurun.

Beberapa cabang utama dalam pendekatan hubungan manusia ini dapat dilihat dalam gambar 2. Dalam cabang-cabang tersebut termasuk studi Hawthorne yang terkenal dan teori kebutuhan manusia dari Maslow, serta beberapa teori yang dibangun oleh Douglas McGregor, Chris Argyris, dan lainnya. Pendekatan sumber daya manusia menyatakan bahwa manusia pada dasarnya bersifat sosial dan ingin mengaktualisasikan dirinya.

Menurut pendekatan ini, di tempat kerja orang berusaha untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi.



Gambar 2. Pendekatan Hubungan Manusiawi

Studi Hawthorne dilakukan oleh sebuah kelompok yang dipimpin oleh Elton Mayo. Mereka meneliti lebih lanjut tentang efek kelelahan karyawan terhadap output yang dihasilkan. Supaya terbebas dari gangguan efek psikologis seperti yang pernah terjadi saat penelitian tentang penerangan sebelumnya. Tes dilakukan terhadap enam karyawan yang bekerja pada Relay assmably, mereka dipisahkan untuk diteliti secara intensif dalam suatu ruangan tes. Waktu istirahat, waktu kerja harian, waktu kerja mingguan mereka dibuat variasi, kemudian hasil kerja mereka diukur secara teratur. Dalam penelitian ini para peneliti tidak berhasil menemukan hubungan langsung antara perubahan kondisi

kerja secara fisik dengan output. Produktivitas tetap meningkat terlepas apakah perubahan tersebut dilakukan atau tidak.

Mayo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa kondisi sosial baru yang diciptakan bagi pekerja di ruang tes mempunyai peranan besar dalam meningkatkan produktivitas. Terdapat dua faktor yang dianggap mempunyai arti penting. Pertama, adalah suasana kelompok, di mana para pekerja saling menciptakan hubungan sosial yang mendukung serta bersama-sama ingin melakukan pekerjaan dengan baik. Kedua, adalah pengawasan yang lebih partisipatif. Para pekerja di ruang tes tersebut merasa dianggap penting, diberi banyak informasi serta sering diminta pendapat. Hal semacam itu tidak diberlakukan bagi pekerja lain di dalam pabrik tersebut.

Salah satu hasil nyata dari penelitian ini adalah beralihnya perhatian manajer dan peneliti bidang manajemen dari hal-hal yang berkaitan dengan teknis dan struktural seperti dalam pendekatan klasik menjadi lebih ke hal-hal yang berkaitan dengan sosial dan kemanusiaan sebagai kunci bagi produktivitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perasaan, sikap dan hubungan antar sesama karyawan menjadi penting dalam manajemen, dan penelitian tersebut mengakui pentingnya kelompok kerja. Penelitian tersebut juga mengidentifikasi apa yang diistilahkan sebagai Hawthorne Effect, yaitu kecenderungan seorang yang dipilih untuk tujuan penelitian tertentu, untuk berbuat seperti apa yang diinginkan dalam penelitian tersebut, karena situasi mengnendaki hal itu.

Pembahasan yang menyangkut pendekatan teori X dan Y ;ari Douglas McGregor dan teori kebutuhan manusia dari Abraham Maslow akan dijelaskan pada bagian berikutnya. Hal ini meng:ngat pembahasan yang menyangkut kedua pendekatan tersebut sangat luas dan perlu dilakukan pengkajian secara mendalam.

G. Sumbangan dan Keterbatasan Pendekatan Hubungan Manusiawi

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusia mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan. Mayo menekankan pentingnya gaya manajer dan oleh karenanva organisasi perlu mengubah latihan manajemennya. Di samping itu, manajer diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individual. Teori nubungan manusia ini mengilhami para ilmuwan perilaku manusia seperti Argyris, Maslow, dan McGregor untuk mengkaji lebih mendalam tentang motivasi.

Konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan dari teori hubungan manusia. Di samping itu perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang relevan seperti yang diharapkan. Juga, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah

satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

Suatu anggapan yang digunakan dalam pendekatan ini adalah bahwa manusia memiliki kebutuhan yang beraneka ragam dan mengalami perubahan yang begitu cepat. Oleh karena itu pendekatan manajemen modern menilai bahwa tidak ada satu cara atau pendekatan yang dapat digunakan pada seluruh situasi. Walaupun demikian, pendekatan ini tetap mengakui gagasangagasan yang dikemukakan dalam teori manajemen klasik dan sumber daya manusia. Manajemen modern pada dasarnya dibangun atas dua konsep utama, yaitu teori tentang perilaku organisasi (*organizational behaviour*) dan manajemen kuantitatif (*management science*).

1. Teori Perilaku

Pandangan-pandangan umum dalam teori perilaku ini di tandai oleh tiga tingkatan kelompok perilaku, yaitu 1) perilaku individu per individu; 2) perilaku antar kelompok- kelompok sosial, dan 3) perilaku antar kelompok sosial. Beberapa nama yang menganut teori ini antara lain:

- a. Douglas McGregor melalui teori X dan Y nya
- b. Abraham Maslow yang mengembangkan adanya hierarki kebutuhan dalam penjelasannya tentang perilaku manusia

dan dinamika proses motivasi.

- c. Frederich Herzberg yang menguraikan teori motivasi hiegenis atau teori dua faktor.
- d. Robert Blake dan Jane Mouton yang mejelaskan lima gaya kepemimpinan dengan kondisi manajerial (managerial grid).
- e. Chris Argyris yang memandang organisasi sebagai sistem social atau sistem antar hubungan budaya.
- f. Edgar Schein yang bayak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi dan sebagainya.
- g. Rensis Likert yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitiannya secara intensif mengenai empat sistem manajemen.
- h. Fred Fiedler yang menyarankan pendekatan contingency pada studi kepemimpinan.

Adapun pokok-pokok pikiran yang dikemukakan oleh para penganut teori perilaku tersebut dapat di rangkum sebagai berikut:

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

Selain empat pokok pikiran di atas, berdasarkan hasil riset perilaku dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Manajer masa kini harus diberikan latihan dalam pemahaman prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen.
- b. Organisasi harus menjalankan iklim yang mendatangkan kesempatan bagi karyawan untuk memuaskan seluruh kebutuhan mereka.
- c. Unsur manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi.
- d. Komitmen dapat dikembangkan melalui partisipasi dan keterlibatan para karyawan.
- e. Pola-pola pengawasan dan manajemen positif yang menyeluruh mengenai karyawan dan reaksi mereka terhadap pekerjaan.
- f. Pekerjaan setiap karyawan harus disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan mereka mencapai kepuasan diri dari pekerjaan tersebut.

2. Teori Kuantitatif (management science)

Teori kuantitatif memfokuskan perhitungan manajemen didasarkan atas perhitungan-perhitungan yang dapat dipertanggung jawabkan keilmiahannya. Dalam setiap pemecahan masalah harus terlebih dahulu diketahui masalahnya dengan melakukan kegiatan-kegiatan riset ilmiah, riset operasional, teknik-teknik ilmiah seperti kegiatan penganggaran modal, manajemen aliran kas, pengembangan strategi produk,

perencanaan program, pengembangan sumber daya manusia dan sebagainya.

Pendekatan-pendekatan semacam ini dikenal sebagai pendekatan manajemen science atau ilmu manajemen yang biasanya dengan prosedur dan langkah-langkah sebagai berikut:

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

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

3. Pendekatan Sistem Manajemen

Sistem dapat diartikan sebagai kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan antar satu dengan yang lainnya yang secara bersama-sama mencapai tujuan tertentu. Sedangkan subsistem itu sendiri adalah bagian kecil dari suatu sistem yang lebih besar. Gambar 3 menunjukkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang saling terkait.

Manajemen dapat dipandang sebagai suatu sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungannya dalam proses mengubah input atau masukan sumber daya menjadi output

atau keluaran produk (barang dan jasa). Lingkungan input merupakan aspek yang terpenting dalam suatu sistem terbuka. Lingkungan tersebut merupakan tempat asal sumber daya sekaligus umpan balik dari pelanggan, yang berdampak terhadap output organisasi. Umpan balik dalam lingkungan memberikan masukan bagi organisasi tentang seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas. Tanpa adanya keinginan konsumen untuk menggunakan produk- produk organisasi, sangat sulit bagi organisasi untuk beroperasi atau bertahan di bidang usahanya dalam jangka panjang.

4. Pendekatan Kontingensi

Sementara pendekatan klasik, perilaku, dan kuantitatif berusaha mencari pendekatan-pendekatan manajemen yang universal, dan dapat digunakan kapan dan di mana pun, pendekatan kontingensi justru berusaha untuk menyesuaikan antara tanggapan manajerial dengan peluang dan permasalahan yang ada dalam berbagai macam situasi. Dalam pendekatan ini yang dicari bukanlah cara-cara terbaik untuk mengatasi situasi tersebut, melainkan berusaha membantu manajer untuk dapat memahami perbedaan-perbedaan situasional tersebut dan menanggapiya dengan cara-cara yang tepat.

Implementasi dari pendekatan kontingensi telah banyak dipergunakan pada berbagai bidang dan fungsi dalam organisasi seperti pemasaran, motivasi, kepemimpinan, strategi,

dan penetapan keputusan-keputusan penting. Oleh karena itu, pendekatan kontingensi lebih banyak memasukan unsur lingkungan dalam melihat berbagai permasalahan. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menjadikan manajer sulit untuk menetapkan suatu keputusan yang tepat. Pendekatan kontingensi mencoba memformulasikan kondisi tersebut sehingga manajer dapat mencari jalan keluar dari permasalahan yang ada.

BAB II

FUNGSI PERENCANAAN DALAM MANAJEMEN

Manajemen adalah proses pengorganisasian, pengaturan, pengelolaan SDM, sampai dengan pengendalian agar bisa mencapai tujuan dari suatu kegiatan. Manajemen sangat diperlukan untuk kebutuhan pribadi maupun bisnis. Manajemen bisa membuat bisnis menjadi lebih berkembang karena dijalankan secara struktural dan prosedural. Dengan demikian, proses manajemen akan membantu organisasi atau perusahaan dalam menetapkan keputusan atau kebijakan yang baik. Umumnya, manajemen dilakukan oleh jabatan tinggi seperti pemilik perusahaan sampai dengan manajer. Hal ini karena agar komando perusahaan dapat diberikan secara terpusat sehingga berjalan dengan efektif. Namun, tidak menutup kemungkinan dalam pelaksanaannya seorang karyawan juga harus memiliki sifat manajemen untuk bisa mengerjakan tugas dengan baik, tepat waktu, dan sesuai dengan prosedur. Manajemen juga memiliki fungsi yang sangat penting dalam sebuah bisnis, yaitu sebagai elemen dasar yang harus melekat sebagai acuan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan dengan cara merencanakan, mengorganisir, mengkoordinasi dan tentunya

mengendalikan. Dari penjelasan tersebut, dapat dikatakan bahwa kegiatan manajemen memiliki fungsi yang besar. Berdasarkan tokoh industrialis Perancis (Henry Fayol, 1908), ada 5 fungsi manajemen yang ada dalam suatu organisasi, yakni 1). Perencanaan (*planning*), 2). Pengorganisasian (*organizing*), 3). Pengarahan (*commanding*), 4). Pengkoordinasian (*coordinating*), 5). Pengendalian (*controlling*). Fungsi ini dikenal sebagai “fungsionalime”.

A. Pentingnya Fungsi Perencanaan atau Planning Dalam Manajemen

Beberapa perusahaan baik besar maupun kecil dalam kurun waktu tertentu bisa berkembang atau bertahan untuk waktu yang lama dan ada juga hanya berjalan tidak lama. Berkembang atau tidaknya suatu perusahaan sendiri sangat bergantung pada cara perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Dalam ilmu ekonomi, ini dikenal dengan istilah manajemen. Manajemen bisa diartikan sebagai suatu proses mencapai tujuan organisasi dengan bekerja bersama dan melalui orang serta sumber daya organisasi lainnya. Pengelolaan organisasi atau perusahaan yang baik mengindikasikan manajemen yang baik, pun demikian sebaliknya. Berdasarkan hal tersebut kemudian pertanyaan yang timbul yakni bagaimana caranya agar manajemen bisa terlaksana dengan baik? Hal ini tentunya sangat terkait dengan kemampuan mengambil keputusan bukan menjadi satu-satunya aspek penting. Dibutuhkan pula kemampuan yang baik dalam memecahkan masalah serta

memanfaatkan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Sejumlah pakar atau ahli manajemen mengajukan gagasan tentang apa saja yang termasuk dalam fungsi manajemen. Harold Koontz dan Cyril O'Connell misalnya, yang gagasannya banyak diterapkan di berbagai perusahaan. Menurut keduanya, fungsi manajemen meliputi *planning*, *organizing*, *staffing* dan *directing*. Dalam pembahasan ini, kita akan fokus pada fungsi perencanaan atau *planning* dalam manajemen yang bisa dikatakan sangat penting. Seperti apa kira-kira? Dan seberapa penting fungsi ini?

Perencanaan merupakan kegiatan merancang tujuan dan program-program yang tepat untuk mencapai tujuan itu. Perencanaan harus dilakukan oleh manajemen puncak dan menengah. Sementara manajemen dasar dan karyawan melaksanakan program yang terkait dengan lingkup kerja masing-masing. Mengapa ini begitu penting? Perencanaan dalam manajemen pada dasarnya menjadi tolak ukur kinerja organisasi, apakah semakin baik ataukah justru menurun. Apabila tujuan sekarang ini (misalnya target penjualan) lebih baik dari sebelumnya, maka organisasi memiliki kinerja yang baik. Sebaliknya, perencanaan tujuan yang lebih buruk dibandingkan sebelumnya mengindikasikan kinerja organisasi yang menurun. Perencanaan merupakan kegiatan intelektual yang membutuhkan kematangan berpikir, kreatifitas dan pemahaman dinamika organisasi. Itulah sebabnya, perencanaan hanya melibatkan tingkatan manajemen menengah ke atas. Ada beberapa langkah

dalam perencanaan yang perlu diketahui, diantaranya mengetahui kondisi sekarang, melihat ke masa depan, merancang tujuan yang konkrit, dan membuat program dan struktur yang fleksibel.

1. Mengetahui Kondisi Sekarang

Perencanaan harus didasarkan pada kondisi real organisasi, seperti pencapaian sebelumnya, kemampuan sumber daya, dan posisi keuangan. Kondisi ini menjadi tolak ukur matang tidaknya suatu perencanaan. Sebagai contoh, rencana pembukaan cabang baru di suatu perusahaan bumbu masak didukung oleh kesiapan kantor, SDM, dan anggaran operasional.

2. Melihat ke Masa Depan

Perencanaan harus didasarkan pada prediksi seperti apakah organisasi pada tahun-tahun mendatang. Prediksi ini menjadi dasar penentuan rencana jangka pendek dan jangka panjang. Prediksi ini harus rasional dalam arti didasarkan pada pertimbangan dan pengetahuan yang dapat dipertanggungjawabkan. Misalnya, prediksi produsen bumbu masak menjadikan produknya nomor satu secara nasional memang didasarkan pada jumlah penjualan nasional yang terus menanjak.

3. Merancang Tujuan yang Konkrit

Perencanaan diterjemahkan lebih lanjut menjadi tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan ini harus operasional dan terukur. Operasional artinya memang bisa dilakukan, sedangkan terukur artinya memang bisa dicapai. Dalam perusahaan, tujuan ini biasanya berupa angka. Misalnya, untuk

menjadi bumbu masak nomor satu secara nasional, sebuah perusahaan harus bisa mencapai penjualan sebesar dua ratus miliar dengan pelanggan sebanyak dua ratus ribu orang.

4. Membuat Program dan Struktur yang Fleksibel

Tujuan di sini diterjemahkan lebih konkrit lagi ke dalam program dan struktur organisasi. Program memuat apa saja yang harus dilakukan, sedangkan struktur meliputi siapa saja yang harus melakukan. Baik program maupun struktur harus memiliki keluwesan sehingga siap proaksi terhadap perubahan sewaktu-waktu. Misalnya, untuk menjadi produk nomor satu, perusahaan mendesain program yang komprehensif, mulai dari produksi, promosi, dan penjualan serta menentukan personil yang memang kompeten di bidang itu.

B. Jenis-Jenis Perencanaan Bisnis

Setiap bisnis membutuhkan rencana tindakan yang formal dan terstruktur untuk membangun dan tumbuh secara efisien. Rencana bisnis merinci tindakan dan berbeda dalam format dan konten, tergantung pada tujuannya. Berikut akan dijelaskan berbagai jenis perencanaan bisnis dan cara menggunakannya secara efektif yang dapat dilakukan untuk agar suatu bisnis atau usaha bisa berkembang dengan lebih baik, dalam hal ini akan dijelaskan 7 (tujuh) jenis perencanaan bisnis untuk proses bisnis yang lebih baik yakni:

1. Rencana awal

Rencana awal atau *startup plan* adalah rencana bisnis yang

diberikan perusahaan baru kepada calon investor dengan harapan menerima pendanaan *startup*. Rencana ini beroperasi sebagai rencana awal yang dapat disesuaikan bisnis sesuai kebutuhan seiring pertumbuhan perusahaan. Rencana yang komprehensif akan mencakup informasi berikut:

- a. Ringkasan bisnis plan
- b. Sekilas tentang perusahaan
- c. Latar belakang manajemen
- d. Layanan atau produk apa yang disediakan perusahaan
- e. Proposisi nilai
- f. Rencana pemasaran strategis
- g. Evaluasi pasar
- h. Proyeksi biaya awal
- i. Proyeksi arus kas dan ekspektasi pendapatan dan laba

Di bagian keuangan, bisnis juga perlu menjelaskan strategi keluar bagi investor dan bagaimana secara spesifik perusahaan berencana menggunakan uang investor.

2. Rencana Strategis

Rencana bisnis strategis merinci strategi yang akan digunakan perusahaan untuk mencapai tujuankeseluruhannya. Sebagian besar rencana strategis mencakup lima komponen utama:

- a. Pernyataan misi perusahaan
- b. Visi perusahaan
- c. Faktor kunci keberhasilan perusahaan
- d. Strategi untuk mencapai tujuan

e. Batas waktu pelaksanaan

Rencana strategis biasanya untuk tujuan internal hanya sebagai rencana dasar untuk seluruh organisasi. Saat membuat rencana jenis ini, manajemen perlu menilai kekuatan perusahaan dan menunjukkan area yang dapat ditingkatkan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah singkatan dari *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* dan memberi organisasi kesadaran yang lebih besar tentang faktor-faktor yang memengaruhi keputusan bisnis. Dengan melakukan analisis SWOT, manajemen dapat menentukan strategi mana yang terbaik untuk diterapkan untuk meningkatkan kekuatannya, memilih peluang yang tepat, dan mengatasi tantangan potensial yang ditemukan oleh evaluasi. Bagian implementasi tenggat waktu dari rencana strategis menguraikan bagaimana strategi yang dipilih menggerakkan perusahaan menuju tonggak yang ditentukan. Ini mungkin termasuk pedoman untuk mengalokasikan sumber daya dan tanggal-tanggal penting untuk menyelesaikan berbagai tujuan.

3. Rencana kelayakan

Sebuah rencana kelayakan ditulis ketika sebuah perusahaan sedang mencari usaha bisnis baru seperti memproduksi produk baru di pasar yang ada atau menjual produk saat ini ke pasar baru. Jenis rencana ini merinci pasar apa yang ingin membeli produk atau layanan dan apakah usaha baru itu akan menghasilkan keuntungan yang

bermanfaat bagi perusahaan.

Rencana kelayakan bisnis biasanya hanya mencakup informasi tentang seberapa baik produk akan dijual atau jika pasar yang diusulkan ada dan akan memberikan pengembalian investasi yang tinggi. Jenis rencana ini mungkin memerlukan riset pasar dalam bentuk crowdfunding atau pengujian produk untuk menentukan kelayakan produk di pasar.

4. Rencana operasi

Rencana operasi, juga disebut rencana tahunan, berfokus pada pemetaan kegiatan operasional sehari-hari yang perlu diselesaikan bisnis untuk mencapai tujuan taktis dan merupakan bagian dari perencanaan strategis.

Jenis rencana ini merinci tanggung jawab manajemen, departemen, dan karyawan serta bagaimana mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Rencana operasi juga mencakup:

- a. Tujuan organisasi
- b. Kegiatan yang diperlukan untuk menyelesaikan tujuan
- c. Sumber daya yang dibutuhkan untuk kegiatan
- d. Persyaratan staf
- e. Batas waktu pelaksanaan
- f. Proses pelacakan kemajuan

Rencana operasi juga digunakan untuk membenarkan peningkatan anggaran operasi, biasanya diminta setiap tahun.

5. Rencana ekspansi

Ekspansi atau rencana pertumbuhan digunakan ketika perusahaan ingin tumbuh dan pengembangan membutuhkan sumber daya yang lebih besar seperti investasi keuangan, bahan untuk produk baru, dan peningkatan jumlah karyawan. Bisnis dapat membuat rencana pertumbuhan untuk alasan eksternal atau internal dan memasukkan informasi yang berbeda.

Rencana pertumbuhan eksternal ditulis ketika ekspansi membutuhkan bantuan investor luar. Rencana ini mencakup sedetail mungkin tentang perusahaan bagi investor untuk memutuskan pembiayaan pengembangan perusahaan. Rincian yang dibutuhkan dalam rencana pertumbuhan eksternal sangat panjang. Beberapa detail yang diperlukan antara lain:

- a. Deskripsi lengkap perusahaan
- b. Detail menyeluruh tentang layanan atau produk
- c. Latar belakang tim manajemen
- d. Proyeksi keuangan terperinci
- e. Data dan analisis lengkap riset pasar
- f. Permintaan pendanaan
- g. Prestasi perusahaan yang menonjol

Rencana pertumbuhan eksternal ditulis dengan asumsi bahwa bank atau investor memiliki sedikit atau tidak ada informasi sama sekali tentang perusahaan, jadi mereka biasanya memasukkan semua yang dilakukan rencana bisnis

standar dengan detail yang lebih mendalam seperti rencana awal untuk mencakup sebanyak mungkin.

Rencana ekspansi atau pertumbuhan internal ditulis ketika pertumbuhan perusahaan didanai dari pendapatan bisnis sendiri. Rencana ini perlu menyertakan perkiraan pengeluaran dan proyeksi penjualan tetapi tidak perlu masuk ke detail mengenai perusahaan atau produk.

Ada 2 jenis perencanaan selain 7 jenis perencanaan seperti yang disebutkan di atas yakni:

1. *What-if plan*

Jenis perencanaan bisnis ini dibuat ketika bisnis mencari pembiayaan, mempertimbangkan akuisisi atau mempertimbangkan langkah lain yang mungkin berisiko dan perlu memiliki rencana untuk skenario terburuk jika mereka menghadapi keadaan yang kurang ideal. Rencana bagaimana-jika kurang formal daripada yang lain dan lebih berfungsi sebagai alternatif dari rencana bisnis asli.

Misalnya, jika suatu bisnis membutuhkan pembiayaan, mereka kemungkinan akan memiliki rencana pertumbuhan yang sangat rinci untuk ditinjau oleh calon investor, tetapi juga akan memiliki rencana darurat yang mempertimbangkan situasi paling tidak ideal yang dapat diusahakan oleh bisnis mereka, seperti kerugian besar dalam pangsa pasar, dan bagaimana mereka akan bereaksi secara proaktif dan strategis untuk menghindari krisis. Rencana bisnis bagaimana-jika juga membantu manajemen mempertimbangkan dampak potensial

dari pengambilan keputusan bisnis besar seperti memperluas tenaga kerja, menaikkan harga produk, atau memilih untuk bergabung dengan perusahaan lain.

2. *One-page plan*

One-page plan menyoroti bagian terpenting dari rencana lean, meringkas bisnis, dan digunakan untuk memberi tahu calon investor dan mitra tentang detail dasar perusahaan. Rencana ini menjelaskan produk atau jasa perusahaan, siapa target pasarnya dan termasuk ramalan penjualan. Ini juga mencakup deskripsi perusahaan yang menyoroti nilai dan misi perusahaan. Ini juga dikenal sebagai promosi bisnis.

Itulah pembahasan lengkap dari tujuh jenis perencanaan bisnis yang biasanya ada dalam sebuah organisasi atau entitas bisnis. Namun untuk bisnis apapun, salah satu perencanaan yang terpenting dan vital adalah perencanaan keuangan, karena keuangan dalam bisnis seperti nafas dalam kehidupan. Tanpa perencanaan keuangan yang baik, bisnis akan sulit berkembang atau malah akan berujung pada kerugian. Di era digital seperti saat ini, dianjurkan untuk perencanaan keuangan yang lebih baik alangkah baiknya jika organisasi atau perusahaan menggunakan *Soft Ware* perencanaan keuangan terkini.

C. Tahapan Perencanaan dalam Manajemen

Perencanaan yang strategis bisa meningkatkan efisiensi dan pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan. Jika perusahaan

gagal dalam merencanakan sesuatu, berarti organisasi tersebut sedang berencana untuk gagal. Begitulah kutipan dari penemu bola lampu yang terkenal, Benjamin Franklin. Oleh karena itu, perencanaan memiliki manfaat atau keuntungan yang besar dalam kehidupan Organisasi. Berikut akan dipaparkan tentang tahapan perencanaan manajemen yakni:

1. Menentukan Tujuan

Langkah pertama dalam perencanaan adalah menentukan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terbatas pada waktu tertentu. Tujuan yang jelas dan terdefinisi dengan baik akan menjadi panduan dalam merumuskan langkah-langkah selanjutnya.

2. Menganalisis Lingkungan.

Setelah tujuan ditetapkan, langkah selanjutnya adalah menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal melibatkan penilaian terhadap sumber daya yang tersedia, seperti tenaga kerja, keuangan, dan aset lainnya. Sedangkan analisis lingkungan eksternal melibatkan penilaian terhadap faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan rencana, seperti tren pasar, persaingan, dan perubahan regulasi.

3. Menentukan Alternatif.

Setelah menganalisis lingkungan, langkah selanjutnya adalah menentukan alternatif atau pilihan tindakan yang dapat diambil untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Alternatif

ini harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Semakin banyak alternatif yang dipertimbangkan, semakin baik kesempatan untuk menemukan solusi terbaik.

4. Mengevaluasi Alternatif.

Setelah menentukan alternatif, langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi terhadap setiap alternatif tersebut. Evaluasi ini melibatkan penilaian terhadap kelebihan dan kekurangan masing-masing alternatif, serta mempertimbangkan kriteria-kriteria yang relevan, seperti efektivitas, efisiensi, biaya, risiko, dan dampak sosial. Evaluasi yang cermat akan membantu dalam memilih alternatif yang paling memungkinkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5. Memilih Alternatif.

Setelah evaluasi dilakukan, langkah selanjutnya adalah memilih alternatif yang dianggap paling sesuai. Pemilihan alternatif harus didasarkan pada analisis yang objektif dan berdasarkan pertimbangan yang matang terhadap kepentingan perusahaan. Hal ini juga dapat melibatkan pembuatan prioritas dalam memilih alternatif yang harus dilakukan terlebih dahulu.

6. Merumuskan Rencana.

Setelah alternatif dipilih, langkah selanjutnya adalah merumuskan rencana tindakan yang jelas dan terperinci. Rencana ini harus mencakup langkah-langkah yang spesifik, sumber daya yang diperlukan, jadwal pelaksanaan, tanggung jawab, dan metode pengukuran untuk memantau kemajuan.

Rencana yang baik akan membantu dalam mengarahkan kegiatan operasional dan memfasilitasi koordinasi antar bagian atau tim.

7. Melaksanakan Rencana.

Setelah rencana dirumuskan, langkah selanjutnya adalah melaksanakan rencana tersebut. Pelaksanaan harus memperhatikan pengalokasian sumber daya yang sesuai, komunikasi yang efektif, serta pemantauan dan pengendalian yang terus-menerus. Selama pelaksanaan, perlu dilakukan evaluasi dan penyesuaian jika diperlukan agar rencana tetap relevan dengan perkembangan yang terjadi.

8. Mengevaluasi Hasil.

Setelah pelaksanaan rencana, langkah terakhir adalah mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Evaluasi ini bertujuan untuk menilai sejauh mana tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai dan membandingkannya dengan hasil yang diharapkan. Evaluasi hasil akan memberikan wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan dan pengembangan rencana yang lebih baik.

Dengan mengikuti langkah-langkah tersebut, perencanaan dalam manajemen dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuan dengan lebih terarah, efisien dan efektif.

D. Indikator Keberhasilan Perencanaan

Indikator keberhasilan perencanaan adalah ukuran atau metrik yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana perencanaan

telah berhasil mencapai tujuan yang ditetapkan. Indikator ini membantu dalam mengukur dan memantau kemajuan rencana serta memberikan informasi tentang efektivitas perencanaan. Berikut adalah beberapa contoh indikator keberhasilan perencanaan:

1. Pencapaian Tujuan.

Indikator utama keberhasilan perencanaan adalah sejauh mana tujuan yang ditetapkan telah tercapai. Tujuan yang jelas dan terukur akan memungkinkan evaluasi objektif terhadap kemajuan rencana. Indikator ini dapat berupa angka persentase pencapaian tujuan, target kuantitatif yang tercapai, atau pencapaian milestone tertentu.

2. Pengukuran Kinerja

Indikator keberhasilan perencanaan juga dapat berhubungan dengan kinerja organisasi atau unit kerja yang direncanakan. Misalnya, peningkatan penjualan, laba bersih, atau produktivitas dapat menjadi indikator keberhasilan. Pengukuran kinerja ini membantu mengevaluasi dampak perencanaan terhadap hasil bisnis yang diinginkan.

3. Efisiensi dan Efektivitas

Indikator keberhasilan perencanaan juga mencakup efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya. Efisiensi mengukur penggunaan sumber daya dengan cara yang paling hemat, seperti biaya, waktu, atau tenaga kerja. Efektivitas mengacu pada sejauh mana rencana dapat mencapai hasil yang diinginkan. Indikator ini dapat berupa penurunan

biaya, pengurangan waktu siklus, atau peningkatan nilai produksi.

4. Kepuasan Pelanggan.

Keberhasilan perencanaan juga dapat diukur melalui kepuasan pelanggan. Indikator ini mencakup pengukuran kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, atau tingkat loyalitas pelanggan. Perencanaan yang berhasil harus mampu memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan pengalaman positif kepada mereka.

5. Kepatuhan terhadap Jadwal

Indikator keberhasilan perencanaan juga melibatkan tingkat kepatuhan terhadap jadwal atau tenggat waktu yang ditetapkan. Jika perencanaan dapat dilaksanakan sesuai jadwal yang telah ditetapkan, maka dapat dianggap sebagai indikator keberhasilan. Keterlambatan dalam pelaksanaan rencana dapat menunjukkan adanya hambatan atau masalah dalam perencanaan.

6. Evaluasi Risiko.

Indikator keberhasilan perencanaan juga termasuk evaluasi dan pengelolaan risiko. Jika perencanaan mampu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengurangi risiko yang mungkin terjadi, itu bisa dianggap sebagai indikator keberhasilan. Misalnya, penurunan risiko keuangan atau risiko operasional dapat menjadi indikator keberhasilan dalam perencanaan.

7. Partisipasi dan Kolaborasi

Indikator keberhasilan perencanaan juga mencakup partisipasi dan kolaborasi dalam proses perencanaan. Tingkat keterlibatan dan partisipasi pemangku kepentingan yang relevan, serta tingkat kolaborasi antar tim atau departemen, dapat dijadikan indikator keberhasilan. Kolaborasi yang efektif dapat meningkatkan pemahaman bersama, mengurangi hambatan, dan memperkuat implementasi rencana.

Dalam keseluruhan, indikator keberhasilan perencanaan memberikan pengukuran objektif tentang pencapaian tujuan, kinerja organisasi, efisiensi, kepuasan pelanggan, kepatuhan terhadap jadwal, pengelolaan risiko, dan partisipasi kolaboratif. Dengan memantau indikator ini, organisasi dapat mengevaluasi dan mengoptimalkan rencana mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan.

E. Perencanaan di Era Digital

Kemajuan dunia digital yang mentransformasi kehidupan masyarakat. Kemajuan teknologi digital dan data digunakan, agar setiap orang bebas memiliki gaya hidup yang beragam untuk mencapai kebahagiaannya masing-masing. Dimensi lain yang ditransformasi adalah setiap individu memiliki akses untuk mendapatkan “kemampuan terdepan”. Dengan ambisi dan ide, individu dapat merealisasikan mimpi dan imajinasinya yang mungkin dinilai tidak realistis, tapi merekalah yang akan merubah masyarakat. Society 5.0 adalah masyarakat yang kaya akan

imajinasi untuk mengidentifikasi aneka kebutuhan dan tantangan yang ada di masyarakat dan masalah yang ada di lingkungannya agar simbiosis berkelanjutan antara manusia dan alam dapat tercapai. Strata sosial menjadi kabur, orang dengan latar belakang sosial, budaya dan ekonomi yang berbeda dapat bertukar pikiran dan berkolaborasi. Jadi dapat disimpulkan keunikan dari *society 5.0* adalah kombinasi dari transformasi digital dengan kreatifitas dari orang yang beragam yang memfasilitasi pemecahan masalah dan penciptaan nilai yang membawa ke masa depan yang lebih baik (Gumulya, 2021)

Di era digital saat ini, perencanaan masih sangat diperlukan. Meskipun teknologi digital telah mengubah cara kita bekerja dan berinteraksi, prinsip perencanaan tetap relevan dan penting dalam mengelola bisnis dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Berikut adalah beberapa alasan mengapa perencanaan tetap diperlukan di era digital:

1. Mengarahkan Arah dan Fokus.

Perencanaan membantu dalam mengarahkan arah dan fokus bisnis di era digital yang cepat berubah. Dengan adanya rencana yang terperinci, organisasi dapat menetapkan prioritas, mengidentifikasi peluang, dan mengatasi tantangan yang muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya.

Dalam era digital, sumber daya seperti waktu, tenaga kerja, dan teknologi menjadi semakin penting. Perencanaan yang baik memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan penggunaan

sumber daya tersebut, termasuk mengidentifikasi investasi teknologi yang relevan dan efisien untuk meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif.

3. Menghadapi Perubahan dan Inovasi.

Era digital sering kali menuntut perubahan dan inovasi yang cepat. Dalam konteks ini, perencanaan menjadi penting untuk mengantisipasi perubahan pasar, tren teknologi, dan kebutuhan pelanggan. Perencanaan yang adaptif dapat membantu organisasi bertransformasi dan mengambil keuntungan dari peluang baru.

4. Pengelolaan Risiko.

Meskipun teknologi digital dapat membawa banyak manfaat, juga membawa risiko yang perlu dikelola dengan baik. Perencanaan yang efektif dapat membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi risiko keamanan informasi, risiko privasi data, dan risiko lainnya yang terkait dengan penggunaan teknologi digital. Dengan demikian, perencanaan memungkinkan organisasi untuk mengimplementasikan langkah-langkah pengamanan yang tepat dan mengurangi risiko yang terkait dengan teknologi.

5. Koordinasi dan Kolaborasi.

Perencanaan juga penting dalam mengkoordinasikan dan mendorong kolaborasi antar tim dan departemen dalam era digital. Dengan adanya rencana yang terkoordinasi, organisasi dapat memastikan bahwa semua pihak terlibat bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama,

memaksimalkan sinergi, dan menghindari tumpang tindih atau konflik yang tidak perlu.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa, perencanaan tetap menjadi fondasi penting dalam mengelola bisnis dan mencapai tujuan di era digital. Meskipun teknologi dan lingkungan berubah dengan cepat, perencanaan yang baik membantu organisasi untuk tetap fokus, adaptif, dan efisien dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital.

BAB III

PENGGORGANISASIAN

A. Pengertian Organisasi

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi. Pengorganisasian dimaksudkan agar manajer dapat menempatkan orang-orangnya dalam struktur formal yang di dalamnya terkandung tugas-tugas serta hak dan kewajiban atas penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. *To organize* atau *to organ* atau *organon* (*Anglo sexon Greak/Yunani*); *organum* (latin) yakni alat, bagian, anggota/badan; *to organize* artinya menyusun bagian-bagian yang terpisah-pisah menjadi suatu kesatuan sehingga dapat dipergunakan untuk melakukan pekerjaan dalam mencapai tujuan. Jadi Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama (Manullang, 2009).

Organizing dari kata *organism* artinya menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sehingga mempunyai hubungan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya (organisasi = hasil dari pengorganisasian; pengorganisasian = penyusunan tugas kerja dan tanggung jawab mengorganisasi =

menghimpun beberapa orang untuk bersama-sama melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang telah ditentukan).

Struktur formal ini biasa dikenal dengan nama struktur organisasi yang dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka. Struktur organisasi yang sesuai dan tepat akan dapat menimalkan biaya dan meningkatkan efisiensi. Kata organisasi mempunyai pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi di alokasikan dan ditugaskan diantara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan diantara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dapat di capai dengan efisien. Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur:

1. Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk

mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak-efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

B. Pengertian Organisasi Menurut Para Ahli

Secara sederhana organisasi dapat diartikan sebagai suatu kesatuan yang merupakan wadah atau sarana untuk mencapai berbagai tujuan atau sasaran organisasi memiliki banyak komponen yang melandasi diantaranya terdapat banyak orang, tata hubungan kerja, spesialis pekerjaan dan kesadaran rasional dari anggota sesuai dengan kemampuan dan spesialisasi mereka masing-masing.

Berikut ini peneliti akan kemukakan beberapa pengertian organisasi menurut para ahli.

Stoner dan Walker (1986) : Pengorganisasian merupakan satu proses di mana aktivitas kerja disusun dan dialihkan kepada sumber tenaga untuk mencapai tujuan sebuah organisasi.

Jaafar Muhammad (1992) : Pengorganisasian adalah penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan agar tujuan dan objektif organisasi yang dirancang dapat dicapai.

Gatewood, Taylor, dan Farell : Pengorganisasian adalah aktivitas yang terlibat dalam suatu struktur organisasi yang sesuai, memberi tugas kepada pekerja serta membentuk hubungan yang berguna di

antara pekerja dan tugas-tugas.

Certo (1997) : Fokus pertama pengorganisasian adalah menentukan aktivitas yang akan dilakukan oleh sumber daya manusia dalam organisasi dan bagaimana SDM tersebut dapat diselaraskan atau digabungkan dengan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1994) mengatakan, bahwa:

“Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.”

Selanjutnya **Hasibuan (2011)** memberikan pengertian organisasi sebagai berikut:

“Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah yang terdiri dari unsur manusia yang saling bekerja sama dan saling menguntungkan untuk kepentingan bersama dalam pencapaian tujuan organisasi”.

Ciri-ciri organisasi dikemukakan Ferland yang dikutip oleh Handyaningrat (1985) dapat dipaparkan sebagai berikut :

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuanusaha / kegiatan

3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya.
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan.
5. Adanya suatu tujuan

Organisasi selain dipandang sebagai wadah kegiatan orang juga dipandang sebagai proses, yaitu menyoroti interaksi diantara orang-orang yang menjadi anggota organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang saling berinteraksi dan mengembangkan organisasi yang bersangkutan. Organisasi dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia dalam rangka mengoptimalkan kinerja pegawai tidak terlepas dari pemberdayaan potensi yang ada.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian adalah pembentukan struktur organisasi yang di dalamnya terkandung:

1. Penugasan formal bagi individu-individu dan bagian-bagian organisasi,
2. Hubungan komunikasi dan pelaporan formal termasuk garis kewenangan, penanggung-jawab keputusan, jumlah tingkat hirarche, dan jenjang kontrol manajer,
3. Bahwa penyusunan struktur ini untuk memastikan terjadinya koordinasi yang efektif bagi seluruh karyawan di seluruh lini dan bagian organisasi.

Dengan kata lain bahwa dalam setiap bangun struktur organisasi disangga oleh 4 pilar, yakni :

1. Division of Work (Pembagian pekerjaan) adalah pemecahan tugas kompleks menjadi komponen-komponennya, sehingga setiap orang bertanggung jawab untuk beberapa aktivitas terbatas dan bukan tugas secara keseluruhan. Seringkali dirujuk sebagai pembagian tugas.
2. Departementalisasi merupakan penggabungan tugas secara logis dan efisien. Untuk melacak jaringan kompleks dari hubungan formal dalam sebuah organisasi, manajer biasanya menggambar bagan organisasi untuk melukiskan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi. Dalam bagan sebuah organisasi, kotak mewakili pengelompokan logis dari aktivitas pekerjaan yang kita sebut dengan “departemen”. Departementalisasi, oleh karena itu, merupakan hasil keputusan manajer tentang aktivitas pekerjaan apa yang dapat dihubungkan dengan kelompok serupa.
3. Hierarki berarti menetapkan siapa yang memberi laporan kepada siapa dalam organisasi. Setelah pekerjaan dibagi-bagi, departemen dibentuk dan rentan kembali dipilih manajer dapat memutuskan rantai komando. Hasil dari keputusan ini merupakan pola bertingkat yang disebut “hierarki”. Puncak hierarki organisasi adalah tempat manajer peringkat senior bertanggung jawab atas operasi dari seluruh organisasi.
4. Koordinasi adalah menetapkan mekanisme yang menyatukan aktivitas departemental menjadi suatu kesatuan dan memonitor

keefektifan iintegrasi tersebut. Tanpa koordinasi, orang akan kehilangan pandangan terhadap perannya dalam organisasi secara total yang pada akhirnya dapat mengorbankan sasaran organisasi. Seberapa jauh koordinasi yang diperlukan tergantung pada sifat dari pekerjaan yang dilakukan dan tingkat saling ketergantungan dari orang-orang dalam berbagai unit yang melakukan tugas itu.

Fungsi organizing atau pengorganisasian ini wajib dilakukan karena memiliki banyak manfaat terutama bagi perusahaan. Berikut ini beberapa manfaat fungsi pengorganisasian yang perlu dipahami:

1. Membantu mempermudah koordinasi antar pihak di dalam suatu kelompok
2. Membantu membagi tugas sesuai dengan kondisi yang terjadi di perusahaan
3. Membuat setiap bagian perusahaan mengetahui apa yang akan dilakukan dan tugas-tugasnya
4. Mempermudah pengawasan terhadap perusahaan
5. Memaksimalkan manfaat spesialisasi yang ada di perusahaan
6. Mengefisienkan biaya atau anggaran perusahaan
7. Membantu mewujudkan hubungan yang rukun antar individu

C. Proses Menjalankan Fungsi Organizing

Dalam menjalankan fungsi manajemen organizing perusahaan perlu melakukan beberapa tahapan. Jadi, proses pelaksanaannya tidak serta merta langsung menunjukkan dan memerintah setiap

karyawan. Tapi harus melalui beberapa proses terlebih dahulu, berikut ini tahapan prosesnya:

1. Mangacu pada Rencana dan Tujuan Manajemen

Proses dalam organisasi kepada seorang manajemen dimulai dari suatu rencana dan tujuan. Yang dapat disatukan sebelumnya. Dan jangan lupa bahwa fungsi dari suatu organisasi ini adalah suatu pelaksanaan rencana dan tujuan yang diinginkan sebelumnya, Fase ini adalah fase pertama dalam implementasi rencana manajemen.

2. Menentukan Tugas Utama

Rencana dan tujuan agar tercapai. Inilah saatnya untuk dapat mengidentifikasi dan menentukan pada suatu tugas-tugas utama dalam organisasi. Manajemen mempunyai banyak pada suatu tingkatan dan mempunyai subbagian. Perusahaan mempunyai manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional. Dan manajer sekunder lainnya. Di tingkat lain atau tingkat manajemen, Dalam fase ini, tugas utama dari setiap bagian manajemen ditentukan.

3. Membagi Tugas kepada Individu

Fase ini sangat penting. Eksekutif pada rencana itu kepada seorang individu. Keberhasilan kamu akan ditentukan oleh orang yang telah mengelolanya. Kesalahan dalam suatu identifikasi orang Risiko dalam kegagalan akan semakin lebih besar. kamu harus dapat berhati-hati di bagian ini.

4. Mengalokasikan Sumber Daya

Tugas ini telah ditentukan, orangnya juga sudah di pilih. Sekarang adalah waktu untuk dapat mengalokasikan pada sumber daya di dalam perusahaan. Untuk dapat memanfaatkan, digunakan, dan menawarkan manfaat semaksimal mungkin. Semuanya dapat ditugaskan dengan secara tepat dan menawarkan pada suatu manfaat bisnis dengan Melakukan apapun, terserah. Yang penting sesuai dengan suatu perencanaan, yang penting sesuai dengan proses dalam kegiatan, yang penting bisa dapat menghasilkan. Dan mereka yang memakai pada sumber daya adalah seorang karyawan individu.

5. Evaluasi Strategi Pengorganisasian

Ini adalah titik evaluasi. Lihatlah apa yang akan terjadi lagi dan apa upaya dalam mengantisipasi apa yang akan terjadi dan semua hal buruk yang akan terjadi. Terkadang tanpa adanya suatu alasan dengan secara tidak disadari terhadap situasinya akan berubah, dramatis, sesuatu yang tidak dipikirkan dengan sebelumnya. Yang berarti dapat mengatur strategi tidak cocok atau dapat disebut gagal.

D. Prinsip Pengorganisasian (*Organizing Principles*)

Ada beberapa syarat supaya fungsi manajemen organisasi pada perusahaan bisa berjalan sukses. Berikut prinsip fungsi organizing yang perlu diperhatikan:

1. Kekuasaan dan Tanggung Jawab

Prinsip yang pertama yaitu kekuasaan dan tanggung jawab, setiap departemen di perusahaan mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Sehingga setiap kelompok dan individu, memiliki kekuasaan dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan posisi dan tugasnya.

2. Disiplin

Disiplin merupakan prinsip wajib yang harus dipenuhi dalam melaksanakan fungsi manajemen organizing. Disiplin tidak hanya sekedar tepat waktu tapi juga sesuai dengan prosedur yang telah diberlakukan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dapat bermula dari masalah disiplin. Meskipun banyak yang menganggapnya sepele, sebenarnya kedisiplinan menjadi hal penting yang sangat berpengaruh bagi keberlangsungan perusahaan.

3. Keterpaduan Arah

Setiap individu atau karyawan bekerja dengan tugasnya masing-masing. Setiap departemen atau kelompok juga bekerja dengan tanggung jawab dan tugasnya sendiri. Fungsi manajemen organisasi memang membuatnya memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Walaupun bekerja sendiri-sendiri berdasarkan tugas dan bidangnya, mereka tetap saling berkaitan dan memiliki satu tujuan yang sama. Jadi, meskipun antara karyawan maupun antar departemen memiliki tanggung jawab dan tugas yang berbeda, mereka tetap harus

kompak.

4. Kesatuan Perintah

Tidak hanya diterapkan di dunia militer, kesatuan perintah juga perlu diterapkan dalam sebuah perusahaan maupun organisasi. Di mana komandan akan selalu didengar dan perintahnya selalu dituruti, tidak peduli seperti apa kondisinya dan tidak peduli rekan kerja berbicara apa. Di dalam perusahaan pun sebenarnya harus demikian, para bawahan harus menjalankan perintah dari atasannya. Tanpa perlu menghiraukan apa yang dibicarakan orang lain dengan begitu tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih mudah.

5. Subordinasi Kepentingan

Maksud dari subordinasi kepentingan adalah mengutamakan kepentingan perusahaan dari hal apapun. Prinsip fungsi manajemen organizing ini mementingkan tujuan umum perusahaan, menjadi yang diutamakan di atas kepentingan departemen atau masing-masing bagian. Masalahnya, setiap karyawan dan departemen memiliki pemikirannya sendiri, sehingga terkadang mereka ingin merealisasikan idenya sendiri. Tetapi, jika pemikiran dan ide tersebut dirasa tidak sesuai dengan tujuan dan perencanaan utama perusahaan, maka sebaiknya pemikiran dan ide tersebut tidak dijalankan. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari perubahan-perubahan yang mungkin terjadi yang tentunya berbeda dengan yang sudah direncanakan. Pasalnya, ketika mereka memaksakan kehendak dan melawan tujuan utama,

maka perusahaan tidak bisa berjalan secara selaras.

6. Sentralisasi

Sentralisasi menjadi salah satu prinsip fungsi manajemen organisasi yang berhubungan dengan kesatuan perintah. Sentralisasi ini merujuk pada terpusatnya kekuasaan di satu titik, yakni di bagian tingkat paling atas pada manajemen. Semua perintah umumnya berawal dari pusat bukan dari departemen, sehingga sentralisasi mungkin masih belum dapat dijalankan untuk organisasi yang berupa perusahaan. Desentralisasi berpikir secara parsial jadi tidak secara utuh dan hanya terfokus pada keahliannya saja. Kepentingan dan tujuan yang lebih besar tidak bisa terlihat jelas, serta kekuasaan dan tanggung jawab setiap kelompok tidak begitu besar. Untuk itulah diperlukan sentralisasi kekuasaan pada manajemen tingkat atas, pemilik perusahaan atau organisasi tetap menunjuk manajer untuk menguasai berbagai hal dan wewenang.

7. Remunerasi

Prinsip fungsi manajemen organizing yang satu ini termasuk yang cukup sensitif bagi perusahaan. Remunerasi merupakan kompensasi yang diterima oleh karyawan, terhadap segala usaha yang mereka kerjakan di dalam organisasi perusahaan. Untuk lebih mudahnya, remunerasi dapat meliputi pembayaran gaji, bonus, tunjangan dan hal-hal lain yang menjadi hak para karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Remunerasi harus diberikan kepada para karyawan secara layak, sesuai dengan kapasitas tugas dan waktu bekerja mereka.

Perusahaan tidak bisa berjalan tanpa ada karyawan, jadi ketika mereka kecewa maka akan

menimbulkan efek negatif yang dapat merugikan perusahaan. Misalnya menurunnya produktivitas mereka, hubungan karyawan dan perusahaan yang tidak terjalin harmonis. Sehingga dapat membuat kualitas produk tidak sempurna hingga angka penjualan di bawah target, dan efek negatif lainnya yang sangat merugikan.

8. Keteraturan

Prinsip fungsi manajemen organizing berikutnya, yaitu keteraturan karena dalam menjalankan tugas dan kewajiban. Setiap individu harus melakukannya secara teratur sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Jadi, setiap karyawan harus menjalankan tugas sesuai dengan koridornya, karena setiap hal yang tidak tertata dengan baik efeknya akan selalu negatif untuk perusahaan.

9. Inisiatif

Inisiatif merupakan salah satu prinsip fungsi manajemen organisasi yang cukup penting bagi perusahaan. Inisiatif mengenai ide-ide baru yang muncul harus diakomodir, diperhitungkan, dan dihargai. Tidak peduli munculnya ide tersebut dari mana dan siapa yang mempunyai ide tersebut. Jadi, perusahaan harus menampung ide-ide baru tersebut dan menyalurkannya jika ide tersebut benar-benar berguna.

10. Rantai Kekuasaan

Rantai kekuasaan pada prinsip fungsi manajemen

organizing yang ideal adalah sedikit tapi efektif. Rantai kekuasaan sendiri adalah seberapa berpengaruhnya tingkat kedudukan seseorang dalam perusahaan atau organisasi. Seberapa besar kekuasaannya tersebut ditentukan oleh kebutuhan dan juga skala perusahaan. Semakin besar skala perusahaan maka akan semakin panjang dan semakin besar kekuasaannya.

11. Stabilitas Hubungan Kerja

Stabilitas dalam hubungan kerja antara individu juga menjadi prinsip penting, dalam melaksanakan fungsi organizing. Ketika dalam hubungan pekerjaan terdapat dua atau lebih karyawan yang berseteru, maka hasil pekerjaan mereka akan terganggu. Hal yang demikian harus dihindari dalam dunia kerja karena jika hal tersebut terjadi maka kinerja perusahaan akan terhambat. Sehingga perusahaan pun tidak dapat mencapai tujuan dan rencana utamanya. Oleh sebab itulah, dibutuhkan manajemen sumber daya manusia untuk mengawasi hubungan kerja para karyawannya.

12. Keadilan

Prinsip yang tidak kalah pentingnya ini harus benar-benar dijalankan oleh perusahaan dalam bentuk yang bermacam-macam. Contoh keadilan yang bisa diterapkan dalam lingkungan perusahaan di antaranya adalah:

- a. Karyawan yang memiliki kinerja yang terus meningkat akan mendapatkan bonus dan yang terus-menerus mengalami penurunan kinerja akan mendapatkan hukuman.

- b. Karyawan yang bekerja dengan semangat akan mendapat kesempatan dipromosikan.
- c. Karyawan yang bekerja dengan setengah hati dan bermalasan akan diturunkan jabatannya Team Work

Prinsip fungsi manajemen organisasi yang terakhir ini berkaitan langsung dengan para karyawan. Kerja sama tim dalam perusahaan, merupakan syarat mutlak yang harus diutamakan tanpa perlu diperdebatkan lagi. Bagaimana setiap karyawan dan departemen bisa bekerja sama dalam prosedur dan tugas yang ditentukan, jika hubungan mereka tidak terjalin dengan baik dan kurang kompak. Dengan hubungan yang terjalin dengan baik dan solid, mereka dapat mewujudkan kesuksesan dalam merealisasikan rencana perusahaan.

E. Struktur Organisasi

Menurut Siagian (2010) organisasi adalah suatu bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan dan dalam ikatan itu terdapat seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan. Struktur organisasi sendiri dibuat untuk kepentingan perusahaan dengan sebelumnya menempatkan orang-orang yang kompeten sesuai dengan bidang dan keahliannya. Bagi HRD sendiri, dengan adanya struktur organisasi, maka dapat diketahui peran dan tanggung jawab karyawan-karyawannya. Dengan menempatkan seseorang ke dalam sebuah posisi dalam struktur sesuai dengan

kemampuannya juga bisa menjadi patokan HRD dalam menentukan jumlah gaji karyawan bersangkutan. Misalnya saja Jika A pandai dalam pemasaran tetapi tidak dengan penjualan, sedangkan B sebaliknya, pandai dalam penjualan tetapi tidak dengan pemasaran, kerja sama adalah cara paling efisien untuk mencapai tujuan tunggal. Setiap kekuatan berguna dalam sistem organisasi. Oleh sebab itu, sangat penting bagi seseorang yang ada di dalam sebuah organisasi memiliki pengetahuan seputar struktur, perilaku, proses, dan hasil organisasi. Pelajari hal tersebut melalui buku Organisasi karya Kaswan dibawah ini.

Struktur organisasi tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan besar yang telah memiliki ribuan karyawan dan jenjang pangkat yang rumit. Struktur organisasi ternyata juga penting bagi setiap perusahaan yang sedang berkembang untuk memberikan panduan dan kejelasan tentang masalah sumber daya manusia tertentu, seperti otoritas manajerial (Hadi dkk, 2022). Struktur organisasi didefinisikan sebagai pola atau jaringan hubungan yang ada di antara berbagai posisi. Ini adalah pola hubungan yang telah dihasilkan melalui proses perencanaan sadar. Struktur organisasi ini selain menunjukkan peran dan tugas masing-masing posisi juga menunjukkan tujuan organisasi itu sendiri, apa yang ingin dicapai dalam waktu dekat maupun jangka panjang. Menurut Peter Drucker, struktur organisasi adalah sarana yang sangat diperlukan, dan struktur yang salah akan sangat merusak kinerja bisnis dan bahkan dapat menghancurkannya.

F. Fungsi Dan Struktur Organisasi

Struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa untuk memungkinkan pencapaian tujuan bisnis selama lima, sepuluh atau lima belas tahun ke depan (Yunus, 2016). Berikut secara terperinci dijabarkan tentang fungsi struktur organisasi perusahaan yang penting diketahui yakni:

G. Hubungan Otoritas yang Jelas

Fungsi struktur organisasi perusahaan berguna untuk mengalokasikan wewenang dan tanggung jawab. Ini menentukan siapa yang mengarahkan siapa dan siapa yang bertanggung jawab atas hasil apa. Struktur membantu setiap anggota organisasi untuk mengetahui apa perannya dan bagaimana kaitannya dengan peran lainnya (Kadafi, 2010).

1. Pola Komunikasi

Fungsi struktur organisasi perusahaan juga menyediakan pola komunikasi dan koordinasi. Dengan mengelompokkan aktivitas dan orang, memfasilitasi komunikasi antara orang-orang yang berpusat pada aktivitas pekerjaan mereka. Orang-orang yang memiliki masalah bersama untuk dipecahkan seringkali perlu berbagi informasi.

2. Lokasi Pusat Keputusan

Fungsi struktur organisasi perusahaan menentukan lokasi pusat pengambilan keputusan dalam organisasi. Sebuah department store, misalnya, dapat mengikuti struktur yang menyerahkan penetapan harga, promosi penjualan, dan hal-

hal lain sebagian besar ke masing-masing departemen untuk memastikan bahwa berbagai kondisi departemen dipertimbangkan. Sebaliknya, kilang minyak dapat memusatkan keputusan produksi, penjadwalan dan pemeliharaan di tingkat atas untuk memastikan bahwa saling ketergantungan di sepanjang aliran pekerjaan dipertimbangkan.

3. Keseimbangan yang Tepat

Fungsi struktur organisasi perusahaan akan menciptakan keseimbangan dan penekanan kegiatan yang tepat (Firmansyah, 2018). Mereka yang lebih penting bagi keberhasilan perusahaan mungkin ditempatkan lebih tinggi dalam organisasi. Penelitian di perusahaan farmasi, misalnya, mungkin dipilih untuk dilaporkan kepada manajer umum atau direktur pelaksana perusahaan. Kegiatan-kegiatan dengan kepentingan yang sebanding mungkin diberikan tingkat yang kira-kira sama dalam struktur untuk memberi mereka penekanan yang sama.

4. Membangun Mekanisme Integrasi

Pengaturan struktur organisasi yang tepat harus dibuat untuk membangun sistem koordinasi. Integrasi atau koordinasi dapat dicapai melalui hubungan otoritas yang tepat-horizontal, dan lateral-dan melalui sistem informasi dan komunikasi yang terorganisir dengan baik (Riniwati, Harsuko, 2016). Sistem integrasi yang baik menjamin kesatuan tujuan, kerja tim, semangat tim, dan semangat kerja yang tinggi, serta

menghindari kurangnya inisiatif, kebingungan, kekacauan, dan ketidakaktifan.

5. Merangsang Kreativitas

Fungsi struktur organisasi perusahaan yang baik merangsang pemikiran kreatif dan inisiatif di antara anggota organisasi dengan memberikan pola otoritas yang terdefinisi dengan baik. Semua orang tahu bidang spesialisasinya dan di mana usahanya akan dihargai.

6. Mendorong Pertumbuhan

Fungsi struktur organisasi perusahaan menyediakan kerangka kerja di mana fungsi perusahaan. Jika fleksibel itu akan membantu dalam menghadapi tantangan dan menciptakan peluang untuk pertumbuhan. Struktur organisasi yang baik memfasilitasi pertumbuhan perusahaan dengan meningkatkan kapasitasnya untuk menangani peningkatan tingkat aktivitas.

7. Memanfaatkan Peningkatan Teknologi

Struktur organisasi yang baik yang dapat beradaptasi dengan perubahan dapat memanfaatkan teknologi terbaru sebaik mungkin. Ini akan mengubah pola hubungan otoritas- tanggung jawab yang ada setelah perbaikan teknologi.

H. Faktor Penentu Struktur Organisasi

Struktur organisasi dirancang secara sadar oleh manajemen. Namun, dalam merancang struktur, faktor-faktor berikut harus dipertimbangkan:

1. Tujuan dan Strategi

Desain struktur dimulai dengan identifikasi tujuan organisasi. Tidak ada cara untuk merancang seperti apa seharusnya struktur utama sebuah organisasi, tanpa mengecilkan tujuan organisasi dan apa yang ingin dicapai. Karena sebuah organisasi adalah sistem yang berorientasi pada tujuan, cukup sah bahwa tujuannya memiliki peran yang menentukan dalam merancang strukturnya. Tujuan menentukan tugas dan strateginya.

2. Lingkungan

Organisasi adalah sebuah sistem dan setiap sistem memiliki batasannya. Di luar batas, terdapat lingkungan eksternal yang tidak hanya mempengaruhi pembentukan dan fungsi organisasi tetapi juga strukturnya. Untuk mengatasi perubahan lingkungan, antara lain, proses organisasi, tujuan dan struktur diubah dan dibuat sejalan dengan perubahan.

Lingkungan mencakup semua faktor ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum dan teknologi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi fungsi organisasi. Oleh karenanya, struktur organisasi harus dirancang dengan mempertimbangkan perubahan yang mungkin terjadi di lingkungan

3. Teknologi

Organisasi adalah sistem sosio-teknis. Aspek teknologi yang mengacu pada cara di mana berbagai kegiatan akan dilakukan, merupakan bagian penting dari struktur organisasi. Karena

kegiatan terkait dengan tujuan, mereka juga terkait dengan teknologi. Karena setiap aktivitas yang akan dilakukan memerlukan beberapa jenis teknologi, jenis teknologi yang digunakan dalam organisasi untuk melakukan aktivitas yang berbeda juga akan mempengaruhi struktur organisasi secara langsung dan tidak langsung.

4. Orang

Organisasi dibentuk oleh dan dioperasikan melalui orang. Sejumlah besar orang dipekerjakan untuk pekerjaan manajerial dan non-manajerial dan berbagai kegiatan ditugaskan kepada mereka dan akhirnya mereka ditempatkan dalam hubungan otoritas. Orang-orang ini membawa beberapa tujuan, nilai, persepsi, keyakinan dan sikap yang memiliki refleksi langsung pada struktur organisasi. Oleh karena itu, faktor-faktor ini harus diperhatikan pada saat merancang struktur organisasi.

5. Ukuran

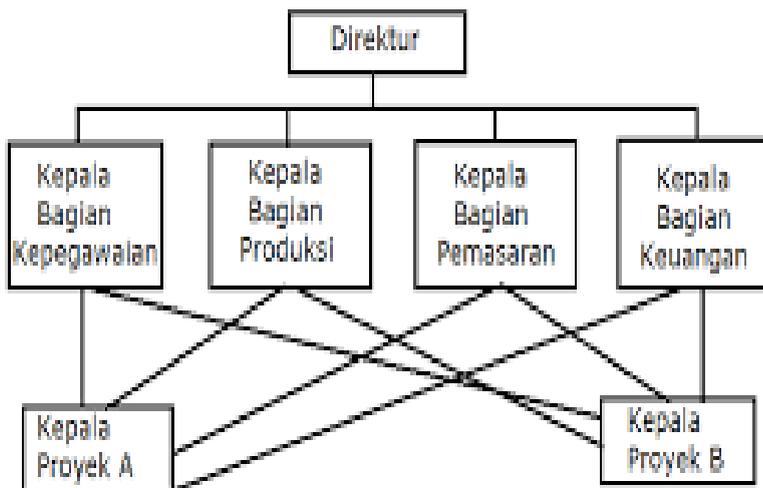
Ada beberapa kriteria untuk menentukan ukuran organisasi seperti jumlah orang yang dipekerjakan, jumlah modal yang diinvestasikan, volume omset, dan kapasitas fisik. Namun, 'ukuran' umumnya digunakan untuk merujuk pada jumlah karyawan atau anggota organisasi. Jadi organisasi bisa kecil atau besar tergantung pada jumlah karyawan mereka. Ketika sebuah organisasi tumbuh dalam ukuran, strukturnya secara alami menjadi lebih kompleks atau rumit. Pekerjaan yang dulu bisa ditangani oleh satu orang dibagi dan dibagi lagi; lapisan pengawasan baru disisipkan di antara eksekutif puncak dan

pangkat dan arsip.

I. Jenis-Jenis Struktur Organisasi Perusahaan

1. Struktur Organisasi Fungsional (*Functional Structure Organization*)

Struktur organisasi fungsional merupakan jenis struktur organisasi ini yang paling umum digunakan oleh sebuah organisasi atau perusahaan. Dalam struktur organisasi fungsional, pembagian kerjanya kemudian dilakukan berdasarkan pada fungsi masing-masing manajemen. Diantaranya Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran dan Sumber Daya Manusia, Manajemen Produksi, dan lain-lain.



Gambar 3. Struktur Organisasi Fungsional

Setiap karyawan yang memiliki skill dan keterampilan yang sama, akan dikelompokkan ke dalam satu unit kerja. Inilah yang menyebabkan jenis struktur organisasi ini sangat tepat diterapkan pada sebuah organisasi maupun perusahaan yang hanya menghasilkan beberapa jenis produk atau jasa layanan. Kelebihan jenis struktur organisasi ini adalah dapat menekan biaya operasional perusahaan, dan memudahkan tim manajerial untuk melakukan pengawasan dan evaluasi pada kinerja karyawan. Namun sayangnya, menerapkan jenis organisasi ini dapat berdampak pada kesulitan dalam berdiskusi dan berkomunikasi antara unit kerja yang satu dengan lainnya. Selain itu, pelatihan manajemen umum bagi karyawan juga memiliki keterbatasan.

2. Struktur Organisasi Divisional (*Divisional Structure Organization*)

Struktur organisasi divisional adalah jenis struktur organisasi yang melakukan pengelompokan berdasarkan pada kesamaan produk, jasa/servis/layanan, pasar, dan letak geografisnya. Berikut contoh gambar struktur organisasi divisional:



Gambar 4. Struktur Organisasi Divisional

Jenis struktur organisasi ini, lazimnya diterapkan pada sebuah perusahaan berskala menengah hingga perusahaan besar, karena biasa operasional yang dikeluarkan akan lebih tinggi jika dibandingkan dengan struktur organisasi fungsional. Dengan menerapkan struktur organisasi divisional, berarti perusahaan Anda lebih memiliki kemudahan pengelolaan karena memecah divisi-divisi dalam perusahaan menjadi bagian yang lebih kecil. Sedangkan kelemahannya terletak pada masalah alokasi sumber daya, serta distribusi biaya-biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

3. Struktur Organisasi Lini

Jenis struktur organisasi ketiga yang akan kita bahas adalah struktur organisasi lini. Dalam struktur organisasi lini, hubungan antara atasan dengan bawahan terjadi secara langsung dan vertikal. Dimana sejak dari pimpinan

tertinggi sampai dengan karyawan dengan jabatan terendah dalam struktur organisasi ini dihubungkan dengan garis komando atau garis wewenang. Itulah sebabnya, jenis struktur organisasi ini juga lebih dikenal dengan struktur organisasi militer. Berikut ini contoh gambar struktur organisasi lini:



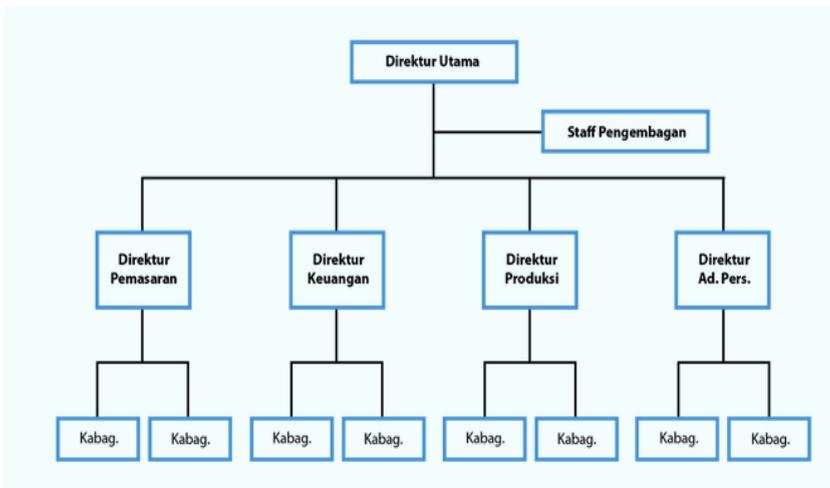
Gambar 5. Struktur Organisasi Lini

Kelebihan menggunakan struktur organisasi lini adalah kesatuan pimpinan terletak pada satu orang. Sedangkan kelemahannya adalah adanya ketergantungan pada satu orang dalam struktur hirarkinya. Jenis organisasi ini sangat tepat jika diterapkan pada organisasi kecil seperti kedai nasi, warung tegal, bengkel, maupun rukun tetangga.

4. Struktur Organisasi Lini dan Staff

Jenis struktur organisasi ini adalah penggabungan antara beberapa kombinasi dari struktur organisasi lini dengan asas komando, akan tetapi tugas pimpinan dibantu

oleh beberapa staff. Berikut contoh struktur organisasi lini dan staff:

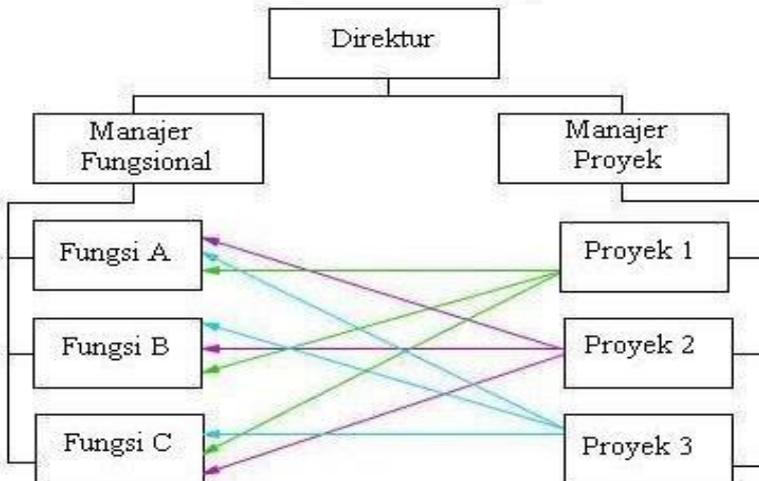


Gambar 6. Struktur Organisasi Lini dan Staff

Setiap staff pada struktur organisasi lini dan staff memiliki peran dalam memberikan saran, masukan, bantuan pikiran, ide-ide dan gagasan baru, serta data-data informasi yang dibutuhkan oleh pimpinannya. Struktur organisasi lini dan staff sangat cocok diterapkan pada perusahaan berskala kecil karena memiliki kelebihan yaitu pada tingginya disiplin moral para karyawan sesuai dengan deskripsi tugasnya masing-masing. Akan tetapi, solidaritas para karyawannya masih kurang karena banyak dari mereka yang tidak saling mengenal satu sama lain.

5. Struktur Organisasi Matriks (*Matrix Structure Organization*)

Struktur organisasi matriks adalah sebuah struktur organisasi yang merupakan penggabungan antara struktur organisasi fungsional dengan struktur organisasi divisional dengan tujuan untuk saling melengkapi dan menutupi kekurangan-kekurangan yang terdapat pada kedua struktur organisasi tersebut. Berikut adalah contoh bentuk struktur organisasi matriks:



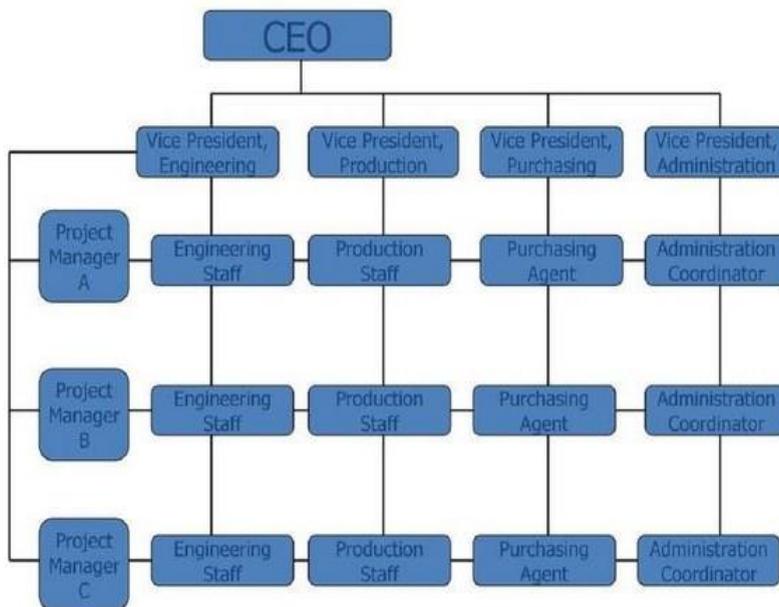
Gambar 7. Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi jenis ini sering juga dikenal dengan nama struktur organisasi proyek karena setiap karyawan pada unit kerja struktur organisasi fungsional harus mengerjakan proyek-proyek organisasi yang dibebankan kepadanya. Penerapan jenis struktur organisasi ini menyebabkan terjadinya sistem komando dimana seorang

karyawan diharuskan memberikan laporan kepada dua orang pimpinan yaitu pimpinan pada unit kerja divisional dan fungsional. Struktur organisasi matriks sangat cocok diterapkan pada perusahaan berskala besar hingga perusahaan-perusahaan tingkat multinasional karena kemampuannya mencapai tingkat koordinasi yang sangat diperlukan dalam menjawab tuntutan ganda pada lingkungan perusahaan.

6. Struktur Organisasi Komite atau Proyek

Jenis struktur organisasi terakhir yang lazim digunakan oleh perusahaan adalah struktur organisasi komite. Berikut contoh struktur organisasi proyek/komite:



Gambar 8. Struktur Organisasi Komite atau Proyek

Dalam struktur organisasi ini, setiap tugas kepemimpinan dan tugas-tugas khusus lainnya harus dilaksanakan sebaik-baiknya dan dipertanggungjawabkan secara kolektif oleh sekelompok pejabat yang berpadewan atau komite. Organisasi dalam Komite biasanya terdiri dari pimpinan komite (*Executive Committee*) yang merupakan pimpinan dengan kewenangan lini, dan staff committee yang merupakan karyawan dengan kewenangan staff. Kelebihan jenis struktur organisasi ini adalah pelaksanaan pengambilan keputusan yang berlangsung dengan baik karena melalui musyawarah bersama antara pemegang saham dengan dewan. Sedangkan kelemahannya terletak pada penghindaran tanggung jawab jika terjadi masalah. Namun sayangnya, struktur organisasi matriks juga memiliki kelemahan, dimana terkadang karena adanya tuntutan ganda tersebut malah menimbulkan adanya kebingungan.

J. Struktur Organisasi Yang Optimal Bagi Perusahaan

Setiap orang yang menekuni dunia bisnis umumnya perlu mengenal tips tentang cara membuat struktur organisasi perusahaan yang akan dibangun untuk memulai sebuah bisnis di pasaran. Hal ini sangat penting untuk dilakukan agar perusahaan tersebut dinilai aktif dalam menjalankan usahanya serta memiliki peranan yang jelas kedepannya. Dengan adanya struktur organisasi

ini, maka perusahaan akan lebih produktif dalam mengembangkan usahanya di pasaran. Berikut secara terperinci akan dijelaskan tentang membangun struktur organisasi supaya bisa optimal dapat diimplementasikan di dalam organisasi, utamanya organisasi bisnis.

1. Struktur Organisasi Sesuai Dengan Visi Dan Misi

Sebelum membuat susunan organisasi perusahaan yang baku, maka pastikan dulu bahwa visi, misi, dan tujuan atau sasaran organisasi telah dibuat dengan jelas. Tak jarang beberapa pihak, terutama perusahaan *startup* yang terburu-buru dalam membuat struktur tanpa memperhatikan kejelasan tentang apa yang diharapkan dari organisasi perusahaan yang dibangunnya. Oleh karena itu, sebaiknya dihindari membuat bagan organisasi tanpa memiliki simpulan tujuan organisasi yang jelas.

2. Struktur Organisasi Dirancang Setelah Merumuskan Bisnis

Poin penting yang juga perlu diperhatikan untuk membuat struktur organisasi perusahaan adalah mengetahui sasaran bisnis yang ingin dicapai. Rumuskan apa saja bisnis yang ingin dijalani dan apa saja sasarnya. Hal ini akan membantu organisasi dalam mengenal bisnis, proses atau aktivitas apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari organisasi perusahaan.

Dengan demikian, akan lebih mudah mengembangkan struktur dengan kejelasan aktivitas.

3. Mempertimbangkan Bakat Serta Talenta Pekerja.

Langkah berikutnya yang wajib dilakukan adalah melakukan analisis dan pengamatan terhadap kemungkinan tersimpannya

keahlian-keahlian pada pekerja dalam perusahaan. Bisa saja selama ini organisasi sudah memiliki banyak talenta tersimpan, tapi tidak ditemukan, digunakan atau dioptimalkan untuk pertumbuhan perusahaan. Oleh karena itu, bagi pemilik perusahaan amatlah penting mengenali karakter dan kemampuan karyawannya, sehingga dengan menggunakan talenta yang ada dan mengoptimalkan bakatnya akan membuat bisnis berjalan lebih baik. Hal ini pada akhirnya akan berpengaruh pada bagaimana sebuah organisasi berjalan dan perilaku organisasi untuk mencapai tujuannya, seperti halnya yang dibahas pada buku Perilaku Organisasi dibawah ini

4. Mempertimbangkan Usia Pekerja

Dalam jenjang karir, ada enam tahapan yang dilalui seseorang, mulai dari masa *Trial*, *Establishment*, *Transition*, *Growth*, *Maintenance* dan *Withdrawal*. Dalam agenda membentuk struktur organisasi perusahaan, faktor usia menjadi salah satu yang patut dipertimbangkan, sehingga organisasi perusahaan mampu menempatkan mereka pada posisi atau jabatan-jabatan yang sudah dirancang. Usia merupakan indikator umum dari tingkat kedewasaan, kematangan, dan kecekatan melakukan kerja.

5. Menetapkan Posisi/Jabatan Yang Sesuai Dengan Kompetensi Karyawan.

Bukan rahasia lagi, jika di setiap perusahaan tidak akan selalu ada posisi yang terbaik buat setiap pekerja. Sering kali talenta, *background* pendidikan, dan kemampuan yang

dibutuhkan tidak selalu ada pada pekerja.

Atau juga posisi yang ditempati pekerja tidak selalu sesuai dengan bakat dan talentanya. Membentuk susunan organisasi yang tepat dengan mempertimbangkan bakat dan kemampuan yang dimiliki pekerja adalah sesuatu yang ideal. Namun, ketika hal ini tidak selalu terwujud dan menimbulkan masalah pada di lapangan, perlu dilakukan evaluasi terhadap struktur yang ada.

6. Memberlakukan *Self – Assessment*

Pada Pekerja Ketika operasional perusahaan sudah berjalan sekian waktu, mungkin anda perlu melakukan evaluasi ulang terkait penempatan posisi setiap pekerja. Kegiatan self assessment (menilai diri sendiri) mungkin perlu dilakukan untuk memastikan bahwa jabatan mereka saat ini masih relevan dengan bakat dan talenta mereka. Seperti yang disebutkan di atas, hindarilah menempatkan seseorang tanpa mempertimbangkan bakat dan talenta mereka, karena hal ini dipastikan membuat mereka menghasilkan kinerja rendah.

7. Membuat Struktur Organisasi Perusahaan yang Ramping

Ramping namun *efisien*, itulah bentuk struktur organisasi terbaik yang diimpikan oleh setiap pemilik perusahaan (Abdillah, 2020). Struktur organisasi perusahaan sebaiknya memang harus memperhatikan prinsip kerampingan untuk menghindari birokrasi rumit yang memperlambat operasional. Sebagai langkah awal, mungkin bisa dilakukan oleh organisasi yakni membuat struktur jabatan yang cukup vital yang harus dimiliki perusahaan. Ketika perusahaan masih belum besar dan personil-

personilnya masih bisa menangani beberapa bidang pekerjaan, maka organisasi bisa membuat struktur organisasi perusahaan yang ramping. Mungkin tidak perlu membuat divisi Humas ketika urusan itu masih bisa ditangani oleh divisi lain. Namun, ketika perusahaan sudah berkembang besar dan urusan yang ditangani sudah semakin kompleks, tentu sah-sah saja untuk mengembangkan struktur organisasi tersebut.

BAB IV

FUNGSI PENGARAHAN (ACTUATING) DALAM MANAJEMEN

Semua orang pada dunia bisnis pasti membutuhkan hal yang bisa membuat proses manajemen menjadi lebih lancar dan terlaksana. Hal ini akan berhubungan dengan fungsi pengarahan (*actuating*) yang merupakan bagian dari perencanaan sebuah organisasi atau perusahaan. Ada orang yang akan menunjukkan pengarahan dalam fungsinya, hal tersebut akan berkaitan dengan struktur manajerial yang membentuk sebuah hierarki. Hasilnya, akan ada tingkatan manajemen yang sesuai dengan peringkat administrasi, dan akan menunjuk kepada pengarahan administratif.

A. Pengertian Fungsi Pengarahan

Actuating diartikan sebagai pengarahan orang lain. Pada dasarnya pengarahan sangat erat kaitannya dengan unsur manusia yang ada dalam organisasi. Kegiatan organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana unsur manusia dapat mendayagunakan seluruh unsur-unsur lainnya, serta mampu melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan. *Actuating* merupakan keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi

kepentingan jangka panjang perusahaan. Menurut G.R Terry yang dikutip oleh Hasibun dalam bukunya Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah (2018:183) yaitu :

“*Actuating* adalah membuat semua anggota kelompok, agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian”.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa *actuating* merupakan kumpulan sekelompok orang untuk bekerjasama secara ikhlas dan bersemangat dalam bekerja agar rencana yang sudah dirancang dapat berjalan dengan lancar dan tujuannya dapat tercapai. Menurut Koontz dan O’Donnel yang dikutip oleh Hasibun dalam bukunya Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah (2018:183) yaitu :

“*Actuating* adalah hubungan antara aspek-aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata”.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa *actuating* merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, menggerakkan, mengatur segala kegiatan yangtelah diberi tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan usaha. Menurut Terry (2008:181):

“*Actuating* adalah mengintegrasikan usaha-usaha anggota suatu kelompok sedemikian rupa, sehingga dengan selesainya tugas- tugas yang diserahkan kepada mereka, mereka memenuhi

tujuan-tujuan individual dan kelompok”.

Berdasarkan pandangan tersebut diatas, bahwa *actuating* merupakan penggabungan dari usaha-saha kelompok untuk diserahkan kepada mereka agar dapat terpenuhinya tujuan individu maupun kelompok.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Actuating*

Arni (2009) menyatakan bahwa arus komunikasi melalui media *actuating* dipengaruhi oleh struktur hierarki dalam organisasi, namun arus komunikasi ini tidaklah berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut :

1. Keterbukaan, kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan pegawai akan menyebabkan pemblokian atau tidak mau menyampaikan pesan atau gangguan dalam pesan.
2. Kepercayaan pada pesan tertulis, kebanyakan para pimpinan lebih percaya pesan tertulis dan metode diskusi yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dan tatap muka.
3. Pesan yang berlebihan, karena banyaknya pesan-pesan yang dikirim secara tertulis, maka pegawai dibebani dengan memo-memo, bulletin, surat-sura pengumuman, majalah danpernyaaan kebijaksanaan sehingga banyak sekali pesan-pesan yang harus dibaca oleh pegawai.
4. Timing, pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi kebawah, pimpinan hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan tampak yang potensial kepada tingkah

laku karyawan.

5. Penyarianan, pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan hendaknya semuanya diterima mereka, tetapi mereka sering mana yang mereka lakukan. Penyarianan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya perbedaan persepsi diantara pegawai, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada pimpinan.

Fungsi *actuating* tersebut dalam perusahaan atau organisasi mengarah kepada beberapa penekanan terkait kegiatan untuk pengertiannya. Hal ini akan membuat pergerakan terkait cara membimbing, sampai mengatur sumber daya manusia sehingga bisa berkesinambungan dengan fungsi dan tupoksinya. Hal ini juga tentunya akan berhubungan dengan potensi anggota, sehingga bisa dioptimalkan dengan baik. Pekerjaan yang sempurna harus sesuai dengan potensinya, maka potensi yang digerakan harus bisa menyesuaikan juga dengan arah gerak dari atasan atau manajernya.

C. Tujuan Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Biasanya, fungsi pengarahan memiliki tujuan utama dalam proses pembentukan arahnya. Tujuan tersebut adalah untuk memenuhi tujuan dan target yang telah disusun dalam sebuah sistem manajemen, sehingga sesuai dengan perencanaan yang sudah ditetapkan di awal. Hal ini juga akan berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan yang tepat dan terarah. Tetapi, ada

beberapa hal yang harus dipelajari dalam mengetahui tujuannya dalam penerapan fungsi *actuating* pada manajemen Tujuan-tujuan tersebut adalah memprakarsai aksi, efisiensi sumber daya, penyediaan *stability*, *motivation tools*, dan memenuhi aspek integritas tim, serta pemenuhan upaya untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi.

D. Hal yang Harus Dipenuhi untuk Melakukan Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan pada sebuah pengarahan merupakan skill yang harus dipenuhi karena berperan penting dalam pelaksanaannya. Hal ini biasanya tertanam dalam diri seseorang supaya bisa mempengaruhi sumber daya lainnya untuk sesuai dengan tujuan perusahaan. Jiwa kepemimpinan juga biasanya bisa ditumbuhkan jika seseorang diberi wewenang, dan diberi ruang aktualisasi diri, sehingga dalam pelaksanaannya terdapat proses pembentukan karakter untuk menumbuhkan jiwa kepemimpinan tersebut.

2. Moralitas Diri

Moralitas yang akan berhubungan dengan karakter seseorang ini pastinya bisa merubah cara pandang orang tersebut. Sehingga, akan mempengaruhi tingkah laku dan cara berpikirnya, sehingga akan berpengaruh juga terhadap pengambilan keputusannya.

3. Cara Komunikasi

Cara komunikasi merupakan aspek penting yang harus diperhatikan dalam memenuhi fungsi pengarahan (actuating), sehingga bisa memberikan informasi dengan jelas dan terarah kepada orang lain. Di samping itu, komunikasi juga merupakan hal penting untuk membuat pesan menjadi lebih tepat sasaran, sehingga media yang digunakan harus tepat guna dan sesuai dengan situasi setiap personilnya. Hal tersebut yang membuat komunikasi menjadi hal sangat penting dalam menjalankan perusahaan atau organisasi, sehingga atasan dan bawahan bisa bekerja sama dengan baik, tanpa hambatan dan kesalahan penafsiran komunikasi yang biasanya sering terjadi.

4. Incentive

Incentive atau perangsang merupakan hal yang penting karena bisa membuat seseorang melakukan sesuatu dengan spontan. Hal ini dilakukan untuk mencapai fungsi pengarahan yang ideal, sehingga bisa membuat kebijakan lebih rigid dan terarah.

5. Melakukan Supervisi

Supervisi dalam kasus ini memiliki peran penting untuk melakukan sebuah controlling dan pengarahan dari atasan ke bawahan. Supervisi juga sangat dibutuhkan untuk arahan yang jelas, sehingga mampu mencapai rencana organisasi atau perusahaan yang jelas dan tepat.

6. Disiplin

Disiplin merupakan sikap yang baik dan harus dipenuhi oleh seorang manajer karena bisa menjadi pemicu untuk anggota lainnya. Hal ini juga bisa menjadi nilai plus dari atasan kepada bawahan, sehingga mereka bisa lebih mempercayai dan menaati atasannya.

E. Penerapan Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

Penerapan fungsi pengarahan akan bergantung kepada instruksi atasan, sehingga mereka harus bisa memahami potensi sampai kondisi sumber daya manusia yang ada. Hal ini penting dilakukan supaya instruksi tersampaikan dengan baik sesuai dengan potensi masing-masing personal. Namun, ada satu hal yang penting dalam membangun pengarahan efektif, yaitu dengan melakukan orientasi. Orientasi merupakan kegiatan yang memberikan pengarahan, sehingga pekerjaan dapat terarah lebih efektif dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

Biasanya, orientasi ini dilakukan untuk karyawan baru atau magang. Berbeda dengan orientasi lembaga pendidikan, kegiatan ini ditujukan untuk membangkitkan semangat dan melakukan arahan yang jelas terkait cara beradaptasi serta membangun budaya baru perusahaan. Budaya ini tentunya harus diperhitungkan agendanya, sehingga agenda tidak akan melebihi batas dan terfokus kepada tujuan fungsi pengarahan dari atasan ke bawahan. Namun, di akhir kegiatan harus ada apresiasi yang tepat terkait kepesertaan pegawai barunya.

F. Bagian Penting dalam Fungsi Pengarahan (*Actuating*)

1. Perintah

Perintah merupakan hal yang memiliki kewenangan luas, namun akan ada beberapa aspek yang bisa membedakannya. Salah satunya adalah dengan adanya perintah khusus dan umum. Kedua perintah ini berbeda berdasarkan arahan yang bisa dilihat dari fungsinya.

2. Perintah Tertulis

Perintah ini akan bersifat lebih formal karena mengedepankan formalitas dalam bentuk dokumen. Terdapat instruksinya jelas dilengkapi dengan legalitas dari petinggi, sehingga kekuatan perintahnya lebih akurat.

3. Perintah Informal

Jenis perintah informal bisa dilihat dari cara penyampaiannya, sehingga perintah ini lebih bersifat lisan dan mengarah kepada pengumuman. Namun, semua anggota harus tetap mematuhi.

4. Instruksi

Instruksi merupakan hal yang penting dalam melakukan sebuah pengarahan, namun harus tetap sesuai kepada jalur koordinasi yang ada. Instruksi ini biasanya dilakukan dari atasan ke bawahan dan bersifat wajib dilakukan. Semua informasi di atas bisa diaplikasikan sesuai dengan fungsi pengarahan (*actuating*) yang tepat. Namun, harus ada beberapa pertimbangan yang harus diperhatikan supaya fungsinya bisa berjalan dengan tepat guna

BAB V

FUNGSI PENGKOORDINASIAN

Pada dasarnya, pengertian koordinasi adalah suatu bagian integral dari seluruh fungsi manajerial dan menjadi inti dari ilmu manajemen. Lantas, apa sih pengertian koordinasi dan bagaimana contoh koordinasi yang baik? Berikut ini kami akan jabarkan secara lengkap jawabannya untuk Anda.

A. Pengertian Koordinasi

Secara etimologis, kata koordinasi diserap dari bahasa Inggris, *Coordination* yang memiliki arti kegiatan menertibkan, mengatur atau menciptakan seluruh hal berjalan dengan lancar secara bersama-sama. Jadi jika dilihat berdasarkan asal katanya, maka pengertian koordinasi adalah suatu tindakan pengaturan elemen-elemen yang sangat kompleks agar semuanya bisa terintegrasi dan bisa bekerjasama secara efektif dan harmonis. Sedangkan dalam ilmu manajemen, pengertian dari koordinasi adalah berbagai aktivitas yang dikerjakan dengan tujuan untuk mengintegrasikan tujuan serta rencana kerja yang sebelumnya sudah ditetapkan dalam semua unsur.

Kita semua tentu paham bahwa sebuah organisasi memiliki berbagai departemen dan jumlah orang dengan latar belakang, pendapat, pandangan dan jenis pekerjaan yang berbeda-beda. Dalam ilmu manajemen, berbagai perbedaan tersebut harus bisa

diintegrasikan dengan koordinasi yang baik agar bisa mencapai tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan oleh organisasi secara bersama-sama. George Robert Terry menjelaskan bahwa dalam proses koordinasi terdapat empat syarat yang harus dipenuhi. Pertama, harus mempunyai perasaan untuk bisa saling bekerjasama. Kedua, memiliki semangat persaingan antar departemen agar setiap departemen bisa berlomba-lomba dalam melakukan yang terbaik. Ketiga, memiliki semangat tim agar setiap bagian dalam organisasi bisa menghargai. Keempat, memiliki rasa setia kawan agar seluruh anggota tim bisa saling membantu. Untuk itu, seluruh departemen dalam organisasi harus melakukan bagian dari unitnya secara kohesif agar mampu memaksimalkan performanya. Sehingga, fungsi koordinasi yang berguna untuk mengatur beragam upaya dalam mengintegrasikan berbagai tindakan bisa berjalan lancar.

B. Pengertian Koordinasi Menurut Para Ahli

Sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam sebuah organisasi setiap pimpinan perlu untuk mengkoordinasikan kegiatan kepada anggota organisasi yang diberikan dalam menyelesaikan tugas. Dengan adanya penyampaian informasi yang jelas, pengkomunikasian yang tepat, dan pembagian pekerjaan kepada para bawahan oleh manajer maka setiap individu bawahan akan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan wewenang yang diterima. Tanpa adanya koordinasi setiap pekerjaan dari individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Berikut

akan dijelaskan secara terperinci tentang pendapat para ahli terkait dengan pengertian koordinasi, sebagai berikut

1. George Robert Terry

Terry berpendapat bahwa pengertian koordinasi adalah suatu upaya yang sinkron dan teratur demi menyediakan jumlah serta waktu yang tepat, dan juga mengarahkan pelaksanaan untuk bisa melahirkan suatu tindakan yang selaras dan harmonis pada tujuan yang sebelumnya sudah ditentukan.

2. E.F.L. Brech

Brech mengatakan bahwa koordinasi adalah kegiatan menjaga dan menyeimbangkan tim dengan cara memastikan pembagian tugas yang tepat untuk tiap anggota dan memerhatikan tugas tersebut bisa dilakukan secara harmonis.

3. David H. McFarland

McFarland berpendapat bahwa pengertian koordinasi adalah sebuah bentuk proses yang mana pimpinan mengembangkan pola usahanya secara teratur antar bawahan dan menjamin setiap tindakannya bisa dicapai sesuai dengan tujuan.

4. James D. Mooney and Alan C. Riley

Mooney and Reiley menjelaskan bahwa pengertian koordinasi adalah suatu upaya yang dilakukan secara teratur di dalam sebuah kelompok untuk bisa melahirkan suatu tindakan secara bersamaan dalam mencapai tujuan.

5. Sondang P. Siagian

Siagian mengatakan bahwa pengertian dari koordinasi adalah suatu pengaturan yang berkaitan dengan ketertarikan atas

setiap usaha bersama dalam rangka mencapai bentuk keseragaman tindakan demi mencapai tujuan bersama.

6. Kamus Besar Bahasa Indonesia

Dilansir dari Kamus Besar Bahasa Indonesia atau KBBI, pengertian dari koordinasi itu sendiri memiliki dua arti, yaitu mengatur suatu organisasi atau kegiatan agar setiap tindakan dan peraturan yang dilakukan tidak saling berbenturan, arti yang kedua adalah menggabungkan satuan gramatikal yang sama rata dengan sifat konjungsi koordinatif.

C. Jenis-Jenis Koordinasi

Pada proses pelaksanaannya, koordinasi terbagi menjadi dua, yaitu koordinasi berdasarkan ruang lingkup dan berdasarkan alur koordinasi.

1. Koordinasi Berdasarkan Ruang Lingkup

Koordinasi yang dibedakan berdasarkan ruang lingkup terbagi menjadi dua bagian. Pertama koordinasi internal, yang memiliki arti hubungan antar tingkat manajer, departemen, eksekutif, cabang, divisi, dan karyawan atau siapa saja yang bekerja dalam suatu organisasi dengan tujuan guna menyelaraskan tujuan dan kegiatan unit kerja yang terdapat didalam organisasi tersebut.

Kedua koordinasi eksternal, yaitu suatu bentuk hubungan antar organisasi dan karyawan dengan lingkungan luarnya, seperti konsumen, masyarakat, supplier, lembaga keuangan, lembaga pemerintah, kompetitor, dll.

2. Koordinasi Berdasarkan Alirannya

Jika dilihat berdasarkan alirannya, maka koordinasi terbagi menjadi dua, yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Koordinasi vertikal adalah bentuk koordinasi yang dilakukan oleh setiap orang dalam organisasi dan harus bisa memastikan seluruh orang tersebut bisa melakukan tugas yang terintegrasi dan sesuai dengan aturan organisasi.

Koordinasi vertikal ini berhubungan dengan pengarahan serta penyatuan instruksi yang berasal dari setiap atasan unit kerja, seperti seorang manajer marketing yang mengkoordinasikan tugas dengan supervisornya. Tapi di lain hal, seluruh supervisor marketing tersebut harus bekerja secara selaras dengan manajer penjualannya.

Sedangkan koordinasi horizontal adalah bentuk koordinasi yang terjalin antar beberapa unit departemen kerja pada tingkatan hirarki manajemen yang sama. Contohnya adalah koordinasi antar pihak departemen marketing dengan departemen pergudangan.

D. Tujuan dan Manfaat Koordinasi

Berdasarkan penjelasan di atas, bisa kita tarik kesimpulan bahwa pengertian koordinasi adalah suatu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dalam bentuk pelaksanaan pekerjaan yang terjalin antar individu didalam suatu organisasi demi mencapai tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya.

1. Tujuan Koordinasi

Taliziduhu Ndraha menjelaskan terdapat tiga tujuan koordinasi. Pertama, demi melahirkan dan menjaga nilai keefektivitasan organisasi sebaik-baiknya dengan menyelaraskan berbagai kegiatan dependen dalam suatu organisasi. Kedua, mencegah adanya konflik dan juga melahirkan efisiensi sebaik mungkin pada berbagai jenis kegiatan interdependen yang beragam dengan adanya kesepakatan yang mengikat antar seluruh pihak yang berkepentingan. Ketiga, melahirkan dan menjaga suasana sikap yang saling peduli serta tanggap pada setiap unit kerja interdependen dan independen yang berbeda, agar prestasi unit kerja tidak bisa dirusak.

2. Manfaat Koordinasi

Hani Handoko menjelaskan ada enam manfaat yang akan dirasakan oleh suatu organisasi jika mampu menjalankan koordinasi dengan baik. Pertama, bisa mencegah adanya perasaan terlepas antar berbagai individu dalam organisasi. Kedua, mencegah adanya penilaian negatif bahwa departemen lain adalah departemen yang penting.

Ketiga, mencegah adanya perselisihan antar bagian departemen. Keempat, mencegah adanya kekosongan pekerjaan pada suatu kegiatan. Terakhir, melahirkan adanya kesadaran pada para karyawan untuk bisa saling membantu.

E. Ruang Lingkup Koordinasi

George R Terry dalam bukunya yang berjudul *Principles of Management* menjelaskan bahwa terdapat empat ruang lingkup koordinasi, yaitu koordinasi dalam individu, koordinasi antar individu dalam suatu kelompok, koordinasi antar kelompok dalam suatu perusahaan, dan koordinasi antar perusahaan.

1. Koordinasi dalam Individu

Berdasarkan ilmu manajemen organisasi, koordinasi individu tidak memiliki keterkaitan atau tidak berhubungan langsung dengan manajemen organisasi. Walaupun begitu, kemampuan suatu individu dalam mengatur ataupun menyelesaikan tanggung jawab yang diserahkan pihak organisasi akan mampu memberikan dampak yang baik dalam pencapaian perusahaan dan tujuan pribadinya.

2. Koordinasi Antara Individu dalam Suatu Kelompok

Koordinasi yang terjalin antar individu adalah salah satu kunci keberhasilan utama dalam suatu kelompok. Hal ini bisa terlihat dari suatu perusahaan atau tim olahraga. Koordinasi yang terjalin dalam suatu kelompok dan pengalokasian tugas serta komunikasi yang terjalin baik mampu membuat kelompok tersebut bisa bekerjasama dengan baik. Sehingga, tujuan atau cita-sita kelompok tersebut bisa dicapai.

3. Koordinasi Antara Kelompok dalam Suatu Perusahaan

Setiap organisasi atau perusahaan tentu mempunyai divisi yang bertanggung jawab pada bidang tertentu. Bentuk

koordinasi yang terjalin antar divisi tersebut harus terlaksana dengan baik dan selaras agar berbagai proses kegiatan dan tujuannya bisa tercapai.

4. Koordinasi Antara Perusahaan

Hubungan yang baik dengan pihak luar sangat diperlukan oleh organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang sebelumnya sudah ditetapkan. Berbagai kegiatan koordinasi yang dilakukan dengan pihak luar tentunya harus bisadisesuaikan dengan lingkungan eksternal itu sendiri. Contohnya, suatu perusahaan yang harus menyesuaikan diri dengan aturan pemerintah, keadaan politik dan ekonomi, persaingan bisnis, dan hal lain yang terjadi secara global.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian koordinasi adalah suatu fungsi manajemen untuk memastikan setiap departemen dan kelompok yang berbeda bisa bekerjasama secara terintegrasi. Koordinasi juga akan meningkatkan keselarasan dalam melakukan berbagai tugas dan kegiatan guna mencapai tujuan organisasi perusahaan. Jadi, pengertian koordinasi yang sebenarnya adalah suatu aturan yang tertib dalam usaha menyatukan tindakan guna mencapai tujuan.

BAB VI

FUNGSI PENGENDALIAN (*CONTROLLING*)

Controlling, pengendalian, atau pengawasan dan evaluasi dalam manajemen sering disebut sebagai fungsi dasar terakhir dari manajemen. Hal tersebut karena seluruh fungsi dasar manajemen yang dilakukan pada akhirnya akan diawasi serta dikendalikan dan dievaluasi agar sesuai dengan tujuannya. *Controlling* berkedudukan penting dalam manajemen karena berperan menjamin tercapainya tujuan yang sudah ditetapkan dalam perencanaan. Beberapa kasus yang perlu dikendalikan dalam suatu organisasi meliputi tugas yang tidak terselesaikan, waktu penyelesaian yang tidak ditepati, anggaran yang berlebih, dan adanya berbagai kegiatan yang menyimpang dari perencanaan yang disusun. Dengan demikian fungsi *controlling*, pengendalian, atau pengawasan dan evaluasi ini merupakan aspek penting untuk memastikan proses manajemen berjalan dengan baik dari hulu ke hilir. Berikut adalah berbagai literatur mengenai fungsi *controlling* dalam manajemen.

A. Pengertian *Controlling*

Pengendalian atau *controlling* adalah suatu proses untuk menjadikan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan (Krisnandi dkk, 2019, hlm. 209). Proses tersebut meliputi pengamatan, pemantauan, penyelidikan, dan evaluasi serangkaian kegiatan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Senada

dengan pernyataan tersebut, Daft (dalam Krinansi dkk, 2019, hlm. 209) mengungkapkan bahwa pengendalian organisasional (organizational controlling) adalah suatu proses pengaturan sistematis terhadap berbagai kegiatan organisasional agar konsisten dengan berbagai harapan dari suatu rencana.

Sementara itu menurut Sadikin dkk (2020, hlm. 70) Controlling atau pengawasan dan pengendalian adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi jika terjadi. Artinya controlling akan melakukan tindakan untuk koreksi pula agar berbagai proses manajemen suatu organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah diterapkan.

Lebih lanjut Firmansyah & Mahardhika (2018, hlm. 14) menjelaskan bahwa controlling atau pengawasan adalah suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia dan sumber daya lainnya digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan.

Dapat disimpulkan bahwa controlling atau pengawasan dan pengendalian adalah proses dan usaha sistematis berupa pengamatan, pemantauan, penyelidikan, dan pengoreksian terhadap berbagai kegiatan organisasional agar berjalan sebagaimana rencana dan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Faktor Kebutuhan Controlling

Ada beberapa faktor yang membuat pengendalian perlu dilakukan dalam suatu organisasi. Beberapa faktor yang menyebabkan perlunya dilakukan controlling atau pengawasan dan pengendalian menurut Krisnandi dkk (2019, hlm. 211) adalah sebagai berikut.

1. Perubahan lingkungan organisasi

Berbagai perubahan dalam lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, diketemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah yang baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengendalian, manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan-perubahan tersebut.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengendalian yang lebih formal dan hati-hati. Berbagai jenis produk harus diawasi untuk menjamin bahwa kualitas dan profitabilitas tetap terjaga, penjualan eceran pada penyalur perlu dicatat dan dianalisis secara tepat, serta beragam pasar organisasi perlu dipantau perkembangannya (Hertati, Gantino, Puspitawati, Ilyas & Safkaur, 2021).

3. Kesalahan-kesalahan

Apabila bawahan tidak pernah melakukan kesalahan, maka manajer dapat melakukan pengendalian secara sederhana. Akan

tetapi, bawahan seringkali melakukan kesalahan, sehingga manajer perlu membuat suatu sistem monitoring yang memungkinkannya untuk mendeteksi berbagai kesalahan sebelum permasalahan menjadi bertambah parah.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Meskipun wewenang seorang manajer didelegasikan kepada bawahannya, tanggung jawabnya tetaplah tidak berkurang. Dalam hal ini, manajer perlu mengimplementasikan sistem pengawasan untuk mengevaluasi apakah bawahan sudah melaksanakan tugas yang didelegasikan kepadanya dengan baik. Tanpa adanya sistem tersebut, manajer tidak bisa memeriksa pelaksanaan tugas oleh bawahannya.

C. Prinsip Controlling

Pengawasan yang efektif memiliki dua prinsip pokok, yaitu: adanya rencana tertentu dan adanya pemberian instruksi-instruksi, serta wewenang kepada bawahan (Firmansyah & Mahardhika, 2018, hlm. 144). Rencana tertentu menjadi penunjuk apakah pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak. Sementara itu pemberian instruksi serta wewenang harus diberikan kepada bawahan karena berdasarkan itulah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugasnya dengan baik atau tidak. Selain kedua prinsip pokok tersebut, suatu sistem controlling atau pengawasan juga harus memperhatikan beberapa prinsip di bawah ini.

1. Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.

2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
3. Fleksibel.
4. Dapat merefleksikan pola organisasi.
5. Ekonomis.
6. Dapat dimengerti.
7. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif (Firmansyah & Mahardhika, 2018, hlm. 145).

D. Fungsi Controlling

Sebagai suatu pengendalian manajemen yang bebas dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif, maka fungsi pengawasan atau controlling adalah :

1. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif;
2. Penilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat;
3. menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya;
4. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien; dan
5. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sadikin dkk, 2020, hlm. 73).

E. Tujuan Controlling

Menurut Fajar & Mahardhika (2018, hlm. 142) tujuan controlling atau pengawasan adalah sebagai berikut.

1. Menjamin ketepatan pelaksanaan sesuai rencana, kebijaksanaan dan perintah (aturan yang berlaku).
2. Menertibkan koordinasi kegiatan.
3. Mencegah pemborosan dan penyimpangan.
4. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
5. Membina kepercayaan masyarakat pada kepemimpinan organisasi.
6. Mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak.
7. Memperbaiki kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengusahakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan baru.
8. Mengetahui penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana awal (planning) terarah kepada sasaran dan sesuai dengan yang direncanakan.
9. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase/tingkat pelaksanaan).
10. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Menurut Silalahi (2003 dalam Sadikin dkk, 2020, hlm. 72) tujuan dari pengawasan atau controlling antara lain adalah sebagai berikut.

1. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
2. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
3. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin akan terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya
5. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

F. Jenis-Jenis Controlling

Krisnandi dkk (2020, hlm. 212-214) membedakan controlling atau pengendalian menjadi beberapa jenis berdasarkan konteks tertentu yang akan dijelaskan pada pemaparan-pemaparan di bawah ini. Ditinjau dari fokusnya, pengendalian dapat dibagi menjadi pengendalian pendahuluan, bersamaan dan umpan balik.

1. **Pengendalian Pendahuluan** (Preliminary Control)
Pengendalian ini dilakukan demi memastikan bahwa sebelum dimulainya kegiatan, seluruh sumber daya yang dibutuhkan untuk kegiatan tersebut sudah dianggarkan, sehingga jika kegiatan tersebut sungguh dilakukan, maka sumber dayanya sudah tersedia. Anggaran biasanya dipergunakan untuk kepentingan ketenagakerjaan ataupun kepentingan lain terkait penunjang sarana produksi tertentu.
2. **Pengendalian Bersamaan** (Concurrent Control)
Pengendalian bersama berperan memonitor jalannya kegiatan

operasional untuk memastikan bahwa tujuan sedang direalisasi. Pengendalian bersama diterapkan melalui kegiatan kepenyeliaan dari manajer, yakni dengan memastikan bahwa pekerjaan dijalankan dengan cara yang sudah ditetapkan oleh kebijakan dan prosedur perusahaan.

3. **Pengendalian Umpan Balik** (*Feedback Control*) Sistem pengendalian umpan balik cenderung berfokus pada hasil akhir sebagai dasar perbaikan untuk tindakanmendatang. Misalnya, laporan keuangan suatu perusahaan dipergunakan untuk menilai kelayakan hasil historis dan menetapkan keinginan untuk mengubah perolehan sumber daya ataupun kegiatan operasional di masa mendatang.

Sementara itu berdasarkan objeknya, pengendalian dibedakan menjadi dua jenis berikut.

1. **Pengendalian administratif**, yakni pengendalian yang dilakukan pada bidang pekerjaan administrasi dalam organisasi, misalnya bagian keuangan dan personalia.
2. **Pengendalian operatif**, yakni pengendalian yang dilakukan pada bidang pekerjaan operatif dalam organisasi.

Berdasarkan subjek pengendaliannya, pengendalian dibedakan menjadi dua jenis berikut.

1. **Pengendalian intern**, yakni pengendalian yang ditujukan secara khusus bagi para pelaku dari berbagai fungsi di dalam organisasi.
2. **Pengendalian ekstern**, yakni pengendalian yang khusus ditujukan bagi subjek ataupun berbagai faktor dan fungsi yang

berada di luar organisasi.

G. Langkah Controlling

Mokler (dalam Krisnandi dkk, 2019, hlm. 210) memberi penekanan pada elemen esensial dari langkah-langkah pada suatu proses controlling dalam mendefinisikan controlling itu sendiri. Pertama, controlling didefinisikan sebagai suatu upaya sistematis untuk menstandarisasi prestasi dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem feedback informasi, mengkomparasikan prestasi aktual dengan standar yang sudah ditetapkan, mengidentifikasi ada atau tidaknya penyimpangan untuk kemudian diukur signifikansinya. Jika terbukti terdapat penyimpangan, maka dilakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk menjamin efektivitas dan efisiensi penggunaan seluruh sumber daya perusahaan demi tercapainya sasaran. Proses suatu evaluasi pada umumnya memiliki tahapantahapannya sendiri. Walaupun tidak selalu sama, tetapi yang lebih penting adalah bahwa prosesnya sejalan dengan fungsi evaluasi itu sendiri. Berikut adalah prosedur atau tahapan-tahapan evaluasi yang umum digunakan.

1. Menentukan apa yang akan dievaluasi.

Dalam bisnis, apa saja yang dapat dievaluasi, dapat mengacu pada program kerja perusahaan. Di sana banyak terdapat aspek-aspek yang kiranya dapat dan perlu dievaluasi.

2. Merancang (desain) kegiatan evaluasi.

Sebelum evaluasi dilakukan, tentukan terlebih dahulu desain evaluasinya agar data apa saja yang dibutuhkan,

tahapan-tahapan kerja apa saja yang dilalui, siapa saja yang akan dilibatkan, serta apa saja yang akan dihasilkan menjadi jelas.

3. Pengumpulan data.

Berdasarkan desai yang telah disiapkan, pengumpulan data dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah yang berlaku dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan.

4. Pengolahan dan analisis data.

Setelah data terkumpul, data tersebut diolah untuk dikelompokkan agar mudah dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis yang sesuai, sehingga dapat menghasilkan fakta yang dapat dipercaya. Selanjutnya, dibandingkan antara fakta dan harapan/rencana untuk mengasihkan gap.

5. Pelaporan hasil evaluasi.

Agar hasil evaluasi dapat dimanfaatkan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, hendaknya hasil evaluasi didokumentasikan secara tertulis dan diinformasikan baik secara lisan maupun tulisan.

6. Tindak lanjut hasil evaluasi.

Evaluasi merupakan salah satu bagian dari fungsi manajemen. Oleh karena itu, hasil evaluasi hendaknya dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan dalam rangka mengatasi masalah manajemen, baik ditingkat strategi maupun ditingkat implementasi strategi (Umar dalam Sadikin dkk 2020, hlm. 77-78).

Sebagai catatan penting, langkah pengendalian dapat

berfokus ke berbagai peristiwa yang terjadi sebelum, selama ataupun setelah suatu rangkaian proses. Misalnya, suatu organisasi dealer mobil dapat berfokus ke aktivitas sebelum, selama, ataupun sesudah penjualan mobil-mobil baru yang ditawarkannya. Pemeriksaan secara teliti terhadap mobil-mobil baru tersebut dan penyeleksian secara hati-hati terhadap setiap petugas penjualan merupakan salah satu cara untuk memastikan tingginya kualitas ataupun profitabilitas suatu penjualan, bahkan sebelum penjualan dilakukan.

H. Karakteristik *Controlling* yang Efektif

Controlling yang efektif ialah *controlling* yang tepat dan sesuai dengan proses yang dilaluinya, dengan tanpa adanya penyimpangan sistem, sehingga keseluruhan tahapan dilalui secara benar (Siagian, Sunargo, Khoiri, Rustam & Wasiman, 2022). Sebagai suatu sistem, pengendalian memiliki karakteristik tersendiri. Meskipun begitu, makna penting dari karakteristik tersebut bersifat nisbi, yakni pada kondisi berbeda, karakteristik juga akan berbeda. Sebaliknya pada kondisi sama, karakteristik juga berlaku sama. Sistem pengendalian yang efektif memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Akurat (*Accurate*)
2. Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*)
3. Tepat Waktu (*Timely*)
4. Realistik Secara Organisasi (*Organizationally Realistic*)
5. Berfokus pada Pengendalian Strategis (*Focused on Strategic*)

Control Points)

6. Terkoordinasi dengan Arus Kerja Organisasi (*coordinated with the organization's work flow*)
7. Objektif dan Komprehensif (*objective and comprehensible*)
8. Fleksibel (*Flexible*)
9. Diterima oleh Para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*) (Krisnandi, 2019, hlm. 218).

I. Hambatan dalam melakukan fungsi controlling (pengawasan)

Ada beberapa hambatan yang dihadapi oleh organisasi atau manajemen dalam pelaksanaan fungsi pengawasan. Hambatan tersebut antara lain:

1. Kurang informasi mengenai data produktivitas terutama melakukan perbaikan; dan acap kali terdapat kekurangan kemampuan untuk merincikan hasil yang dicapai oleh manajemen;
2. Bidang tanggung jawab kurang cukup jelas dirumuskan, sehingga tidak jelas pula bentuk dan lingkungan pelimpahan tugas itu;
3. Penyampaian petunjuk kerja secara jelas sering tidak terjadi dan hal ini memperlihatkan adanya komunikasi yang tidak wajar;
4. Meningkatkan lingkup dan kegiatan usaha masing-masing;
5. Jabatan-jabatan dalam manajemen makin memerlukan spesialisasi dan tentunya memerlukan koordinasi;
6. Berkembangnya manajemen partisipatif sehingga menghendaki adanya tukar menukar informasi antara pimpinan dan unsur-

unsur manajemen formal dan informal untuk dapat memelihara industrial peace dan antar perusahaan;

7. Pertumbuhan jaminan komunikasi memerlukan koordinasi secara intern dan antar perusahaan;
8. Cepatnya terjadi perubahan sehingga menghendaki kecepatan adaptasi bagi tenaga baru Kemampuan adaptasi ini bergantung dari sistem komunikasi manajemen.

BAB VII

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi

Motivasi sering diartikan sebagai faktor pendorong perilaku manusia (Sitorus, 2020). Oleh karena itu motivasi berperan penting dalam setiap usaha dan sekelompok orang yang bekerjasama dalam rangka pencapaian suatu tujuan tertentu (Tan Tani Handoko, 1994). Pada hakekatnya motivasi setiap orang akan berbeda karena ada perbedaan kepentingan, maka perlu diciptakan motivasi yang searah untuk mencapai tujuan bersama dalam rangka kelangsungan usaha dan ketenangan kerja sehingga apa yang menjadi kehendak dan dicita-citakan kedua belah pihak dapat diwujudkan. Fuad Mas'ud (2004) mendefinisikan motivasi sebagai pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak. Untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik membutuhkan motivasi dari setiap karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi akan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki motivasi. Setiap orang mempunyai sesuatu yang dapat memicu (menggerakkan) baik itu berupa kebutuhan material, emosional, spiritual, maupun nilai-nilai atau keyakinan tertentu.

Menurut Hasibuan (2017), motivasi berasal dari kata latin

move yang berarti dorongan atau pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar seseorang mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selanjutnya Hasibuan (2015) menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Pinder (2013) berpendapat bahwa motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan baik yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang yang mendorong untuk memulai berperilaku kerja, sesuai dengan format, arah, intensitas dan jangka waktu tertentu. Berdasarkan uraian tersebut, motivasi kerja sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individu.

McClelland (1987) menjelaskan pendekatan motif dalam perilaku organisasi dimana setiap individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Dorongan ini mengarahkan individu supaya berjuang lebih keras untuk memperoleh pencapaian pribadi ketimbang memperoleh penghargaan. Hal ini kemudian menyebabkan individu melakukan sesuatu yang lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan pertama dapat disebut sebagai nAch, yaitu kebutuhan akan pencapaian. Kebutuhan

kekuatan (nPow) merupakan dorongan kedua, yaitu merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Dalam bahasa sederhana, artinya adalah kebutuhan atas kekuasaan dan otonomi. Individu yang memiliki nPow tinggi, lebih suka bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status, dan lebih cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan pengaruh yang didapatkan ketimbang kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga adalah nAff, yaitu kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini ditandai dengan memiliki motif yang tinggi untuk persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif (dibandingkan kompetitif), dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. McClelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki dan menunjukkan kombinasi tiga karakteristik tersebut, dan perbedaan ini juga mempengaruhi bagaimana gaya seseorang berperilaku.

1. Motivasi berprestasi (n-Acc)

Orang yang memiliki kebutuhan yang tinggi untuk pencapaian tidak selalu membuat seseorang menjadi manager yang baik terutama pada organisasi-organisasi besar, karena orang yang memiliki n-Acc yang tinggi cenderung tertarik dengan bagaimana mereka bekerja secara pribadi, dan tidak akan mempengaruhi pekerja lain untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, n-Acc yang tinggi lebih cocok bekerja sebagai

wirausaha, atau mengatur unit bebas dalam sebuah organisasi yang besar. Individu-individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi sangat termotivasi dengan bersaing dan menantang pekerjaan. Mereka mencari peluang promosi dalam pekerjaan. Mereka memiliki keinginan yang kuat untuk umpan balik pada prestasi mereka. Orang-orang seperti mencoba untuk mendapatkan kepuasan dalam melakukan hal-hal yang lebih baik. Prestasi yang tinggi secara langsung berkaitan dengan kinerja tinggi.

2. Motivasi hubungan / afiliasi (n-Aff)

Individu-individu yang termotivasi oleh afiliasi memiliki dorongan untuk menjadikan lingkungan yang ramah dan mendukung, individu tersebut ingin disukai oleh orang lain. Kemampuan manajer untuk membuat keputusan terhambat jika mereka memiliki kebutuhan afiliasi tinggi, karena mereka lebih memilih untuk diterima dan disukai oleh orang lain, dan hal ini melemahkan objektivitas mereka. Individu yang memiliki kebutuhan afiliasi yang tinggi lebih memilih bekerja di lingkungan yang menyediakan interaksi pribadi yang lebih besar. Mereka umumnya tidak bisa menjadi pemimpin yang baik.

3. Motivasi kekuasaan (n-Pow)

Individu-individu yang termotivasi oleh kekuasaan memiliki keinginan kuat untuk menjadi berpengaruh dan mengendalikan. Mereka ingin pandangan dan ide-ide mereka harus mendominasi, dengan demikian keinginan menjadi pemimpin

sangat kuat. Individu tersebut termotivasi oleh kebutuhan untuk menunjukkan reputasi dan harga diri. Individu dengan kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar akan lebih baik dibanding mereka yang memiliki kekuasaan dan kewenangan yang lebih kecil. Umumnya, manajer dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi akan menjadi manajer yang lebih efisien dan profesional. Mereka lebih tekun dan setia kepada organisasi di tempat mereka bekerja, sehingga keinginan untuk kekuasaan tidak selalu bermakna negatif. Hal ini dapat dipandang sebagai kebutuhan untuk memiliki efek positif pada organisasi dan untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuan.

Orang yang memiliki kebutuhan kekuasaan (n-Pow) dan kebutuhan afiliasi (n-Aff) memiliki keterkaitan dengan keberhasilan manajerial yang baik. Seorang manajer yang berhasil memiliki n-Pow tinggi dan n-Aff rendah. Meski demikian, pegawai yang memiliki n-Aff yang kuat yaitu kebutuhan akan afiliasi dapat merusak objektivitas seorang manajer, karena kebutuhan mereka untuk disukai, dan kondisi ini mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan seorang manajer. Di sisi lain, n-pow yang kuat atau kebutuhan untuk kekuasaan akan menghasilkan etos kerja dan komitmen terhadap organisasi, dan individu dengan nPow tinggi lebih tertarik dengan peran kepemimpinan dan memiliki kemungkinan untuk tidak fleksibel pada kebutuhan bawahan. Dan terakhir, orang n-Ach yang tinggi yaitu motivasi pada pencapaian lebih berfokus pada prestasi atau hasil.

Motivasi merupakan serangkaian sikap dan nilai-nilai yang

dapat memberikan pengaruh terhadap setiap individu yang dapat mencapai hal yang lebih nyata dengan tujuan individu. Moral dan nilai merupakan suatu tidak terlihat atau nampak yang memberikan dorongan seseorang untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) motivasi meliputi perasaan, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang dimiliki oleh seseorang yang merupakan bagian dari hubungan dalam dan hubungan luar dari perusahaan. Selain itu motivasi diartikan sebagai dorongan yang dimiliki seorang individu untuk berperilaku atau bertindak karena mereka ingin melakukan perbuatan yang dapat mencapai tujuan atau keberhasilan. Apabila individu memiliki motivasi yang kuat mereka akan melakukan suatu tindakan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat mencapai tujuan mereka (Menurut Rivai, 2013 : 607).

Suatu keberhasilan pada pengendalian dan pemanfaatan pada organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan yang dapat mendatangkan hasil dan manfaat SDM. Hal ini sangat penting untuk disadari, adanya kebutuhan untuk dapat menciptakan prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya adalah dapat “memberikan dorongan (motivasi) kepada bawahan”, agar karyawan tersebut termotivasi atau memiliki semangat yang kuat dalam mengerjakan tugas yang sesuai dalam pekerjaannya. Jadi motivasi dapat disimpulkan sebagai salah satu tolok ukur kekuatan yang dapat mendorong seseorang untuk bertingkah laku yang

dapat melakukan tindakan secara intern dan ekstern secara positif atau negatif untuk memberikan arahan yang bergantung kepada kekuatan yang dimiliki sang manajer. Motivasi memiliki peran yang sangat penting karena dengan adanya motivasi dapat diharapkan setiap karyawan memiliki keinginan untuk bekerja keras yang dapat mencapai hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan yang tinggi menurut Hasibuan(2008 : 92)

Berdasarkan definisi diatas bahwa peranan motivasi sangat penting dalam organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja, dan membuat karyawan bersemangat untuk bekerja. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow (Robbins 2015 : 128) membuat hipotesis bahwa di dalam diri manusia ada lima jenjang kebutuhan berikut :

1. Fisiologis : meliputi rasa lapar, haus, tempat perlindungan(pakaian dan rumah) yang ada pada kesesuaian kebutuhan dari manusia tersebut
2. Rasa aman : antara lain keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional
3. Sosial : rasa kasih sayang yang dapat diterima dengan baik misalnya hubungan dari persahabatan
4. Penghargaan : mencakup faktor rasa hormat yang dipengaruhi secara intern misalnya harga diri, prestasi ; dan faktor hormat yang dipengaruhi secara ekstren misalnya status, pengakuan dari atasan kita dan perhatian dari seseorang
5. Aktualisasi diri : dorongan yang dapat membentuk individu untuk menjadi apa yang dapat ia mampu menjadi ; mencakup

pertumbuhan, mencapai potensinya, dan instropeksi diri

Teori Aldefer's Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory (Hasibuan 2008) Existence, Relatedness and Growth (ERG) Theory ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer seorang ahli dari Yale University. Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori kebutuhan yang dikemukakan oleh A.H. Maslow. ERG Theory ini oleh para ahli dianggap lebih mendekati keadaan sebenarnya berdasarkan fakta-fakta empiris. Alderfer mengemukakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan yang utama, yaitu :

1. Kebutuhan akan Keberadaan (Existence Needs) : berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk di dalamnya Fisiologis seperti rasa haus dan lapar.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (Relatedness Needs) : menekankan akan pentingnya hubungan antara individu dengan individu yang lain. Kebutuhan ini berkaitan juga dengan Love Needs dan Esteem Needs dari Maslow.
3. Kebutuhan akan Kemajuan (Growth Needs) : keinginan dalam diri seseorang untuk maju atau yang dapat meningkatkan kemampuan pribadinya.

Teori dua faktor (kadang-kadang disebut juga teori motivasi-higiene) dikemukakan oleh psikolog, Frederick Herzberg yang dikembangkan oleh Robbins dalam Umam (2012: 164). Dalam pernyataannya terdapat hubungan individu yang berkaitan dengan pekerjaannya dan merupakan hubungan dasar dari seseorang dan sikap yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaan tersebut atau pekerjaan yang telah menjadi bebannya yang dapat menentukan

kesuksesan atau kegagalan pada diri seorang individu. Herzberg mengatakan sebuah pertanyaan, "Apa yang diinginkan seorang karyawan dari pekerjaan mereka?" Ia meminta karyawan untuk menguraikan, secara detail, dalam situasi-situasi dimana seseorang merasa *baik* atau *buruk* yang menyangkut pekerjaan mereka. Respons-respons ini dikelompokkan dan dikategorikan.

Berdasarkan uraian yang telah dikelompokkan, Herzberg menyimpulkan bahwa pendapat yang diberikan karyawan ketika mereka merasa senang dari pekerjaannya sangat berbeda dari pendapat yang diberikan ketika karyawan merasa tidak senang dari pekerjaannya. Penafsiran tertentu cenderung secara konsisten yang berkaitan dengan kepuasan kerja dengan kata lain intrinsik, dan yang lain berkaitan dengan ketidakpuasan kerja dengan kata lain ekstrinsik. Faktor intrinsik atau kepuasan kerja berhubungan dengan aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor yang termasuk motivator factors adalah :

1. Prestasi yang di raih (*Achievement*)

Prestasi dapat dilihat dari keberhasilan karyawan yang telah dicapai dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Agar para karyawan dapat membuat keberhasilan dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang telah dibebankannya, maka sebagai pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk memahami bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan supaya bawahan bisa mencapai hasil yang baik atas pekerjaannya dengan rasa tanggung jawab.

2. Pengakuan orang lain (*Recognition*)

Sebagai pemimpin harus memberi pernyataan pengakuan pada bawahan atau karyawannya yang berhasil mengerjakan tugas pekerjaannya dengan baik di lakukan dengan cara yaitu :

- a. Memberikan pernyataan keberhasilan pada karyawan di tempat kerja itu
- b. Memberi penghargaan
- c. Memberi uang diluar gaji
- d. Memberikan kesempatan dalam promosi jabatan

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Seorang karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab, pimpinan juga harus bisa menghindari atau tidak membuat peraturan yang ketat, dengan cara membiarkan karyawan bekerja dengan sendiri.

4. Kemungkinan untuk mengembangkan diri (*Possibility of growth*)

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan harus dikembangkan. Agar dapat membantu hasil yang diharapkan oleh perusahaan tercapai. Dengan cara melakukan kerja yang baik akan mendapatkan hasil yang memuaskan dan dapat cenderung mengembangkan diri. Pemimpin juga harus memberikan kesempatan kepada karyawannya yang mempunyai kemampuan yang lebih baik

5. Pekerjaan itu sendiri (*The Work It Self*)

Pimpinan juga harus mempunyai kemampuan membuat tugas-tugas pekerjaan yang dapat meyakinkan, agar bawahan

dapat mengerti dengan pekerjaan yang dilakukan dan bisa menghindari kebosanan dari pekerjaan tersebut dan bawahan juga mampu dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.

Sedangkan dalam faktor ekstrinsik atau disebut juga Ketidakpuasan kerja. Faktor yang dipengaruhi dari luar atau yang dapat dipengaruhi oleh organisasi.

Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah :

1. **Kompensasi(Paymen dan Status)**

Secara umum seorang manajer tidak dapat menentukan gaji sendiri yang telah berlaku. Seorang manajer juga mempunyai kewajiban untuk memberi penilaian kepada bawahannya, apakah jabatan bawahannya mendapatkan kompensasi yang sesuai dari pekerjaan yang telah mereka lakukan.

2. **Keamanan dan Keselamatan Kerja (Job Security)**

Perusahaan perlu menciptakan keamanan dan keselamatan kerja agar dapat meningkatkan kualitas kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Pembinaan pada keamanan dan keselamatan kerja agar berjalan dengan baik maka melalui cara-cara berikut ini :

- a. Menanamkan diri pada karyawan bahwa mereka adalah pihak yang penting dalam menentukan pencegahan kecelakaan
- b. Memberi arahan pada karyawan bagaimana melakukan perilaku kerja yang aman.
- c. Menegakkan standar keselamatan kerja secara baik dan

tegas.

3. **Kondisi kerja (*Working Condition*)**

Seorang manajer mempunyai peran dalam berbagai hal agar dapat menciptakan rasa aman pada bawahannya. Misalnya memberikan AC dan penerangan di setiap ruangan. Menurut Herzberg dengan adanya situasi kerja yang baik dan nyaman dapat menciptakan karyawan lebih untuk bersemangat bekerja dan dapat memiliki prestasi yang tinggi.

4. **Kebijakan (*Company dan Administration*)**

Kebijakan personalia dibuat dalam bentuk tertulis dan tidak tertulis. Dibuat tertulis biasanya baik, karena itu yang menentukan bagaimana cara pelaksanaan dalam praktek. Pelaksanaan ini biasanya dilakukan oleh manajer yang bersangkutan.

5. **Hubungan dengan pengawas (*Supervisor*)**

Bagaimana cara mensupervisi agar tidak menimbulkan kekecewaan dari berbagai macam pekerjaan yang merupakan tanggung jawab dari supervisor atau atasan yang mempunyai dalam kecakapan yang lebih rendah dari kedudukannya. Untuk mengatasi masalah ini para pimpinan harus mempunyai kemampuan untuk memperbaiki dirinya dengan mengikuti kegiatan yang berupa pendidikan dan pelatihan.

6. **Hubungan dengan teman sejawat (*Interpersonal Relation*)**

Seorang karyawan harus mempunyai kemampuan untuk menciptakan hubungan yang baik atau komunikasi yang baik dengan teman sejawat atau rekan kerja. Ada tiga kecakapan yang harus dimiliki atasan:

- a. Technical Skill (komunikasi secara teknis)
 - a. Komunikasi ini melalui proses pada umumnya yang berhubungan dengan kemampuan pada penggunaan alat.
- b. Human skill (kecakapan konsektual)
 - a. Kemampuan untuk bekerja didalam suatu kelompok.
- c. Conseptual skill (kecakapan konseptual)
 - a. Usaha dalam memahami permasalahan atau kerumitan yang dialami pada perusahaan dalam mengambil tindakan atau keputusan pada tekanan usaha yang dapat menciptakan tujuan perusahaan.

Herzberg berpendapat bahwa lawan dari kepuasan bukan ketidakpuasan, seperti yang dipercayai orang pada umumnya (Hina, 2022). Menghapus definisi yang tidak memuaskan pada suatu pekerjaan yang tidak menentu akan menyebabkan pekerjaan itu menjadi memuaskan. Herzberg berpendapat bahwa penemuannya mencirikan adanya kontinum ganda : lawan dari “kepuasan” adalah “tidak ada kepuasan,” dan lawan dari “ketidakpuasan” adalah “tidak ada ketidakpuasan.” Herzberg mengemukakan pendapat bahwa ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan kepuasan kerja dan berbeda dari faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, seorang pimpinan atau atasan yang berusaha untuk menghilangkan faktor yang dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dapat membawa ketenteraman, namun tidak membawakan motivasi. Pimpinan tersebut akan membuat tenteram kepada karyawan, namun tidak dapat memotivasi karyawan tersebut. Akibatnya, kondisi yang

dapat mencakupi dari sebuah pekerjaan, seperti pernyataan pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja telah yang sudah dicirikan oleh Herzberg, seperti faktor-faktor higiene. Jika menciptakan keadaan tersebut, orang-orang tidak akan mengalami hal yang dapat terputuskan, tetapi mereka juga tidak akan mengalami kepuasa. Jika atasan atau seorang manajer yang ingin memberikan motivasi atau sebuah dorongan kepada bawahannya atau karyawan yang ada di sebuah organisasi, Herzberg lebih untuk memberikan pendapat atau saran pada hal yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung yang akan diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi. Inilah karakteristik yang dianggap sebagai hal yang menguntungkan secara intrinsik.

B. Tujuan Pemberian Motivasi

Secara umum, adapun tujuan dari pemberian motivasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mendorong semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan sikap dan kepuasan pada kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas (hasil anatara ouput dengan input) kerja karyawan
4. Mempertahankan kesetiaan dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan tingkat kedisiplinan dan meningkatkan tingkat

- presensi atau kehadiran karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
 7. Menciptakan kondisi kerja dan hubungan kerja yang baik
 8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
 9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
 10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang sudah menjadi tanggung jawabnya
 11. Meningkatkan tingkat efisiensi pada penggunaan alat-alat dan bahan baku

C. Indikator Motivasi

Menurut Robbins dan Judge (2015) indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja sebagai berikut :

1. Penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan.
2. Hubungan sosial merupakan adalah hubungan timbal balik antara individu yang satu dengan individu yang lain, saling memengaruhi dan didasarkan pada kesadaran untuk saling menolong.
3. Kebutuhan Hidup merupakan hal-hal yang diperlukan oleh manusia untuk bisa bertahan hidup. Kebutuhan hidup manusia umumnya dalam bentuk jasmani dan rohani.
4. Keberhasilan dalam bekerja merupakan suatu capaian yang

diperoleh seseorang setelah melaksanakan pekerjaannya.

BAB VIII

DISIPLIN KERJA

A. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin berperan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin berasal dari akar kata “*disciple*” yang berarti belajar. Disiplin merupakan arahan untuk melatih dan membentuk seseorang melakukan sesuatu menjadi lebih baik. disiplin adalah suatu proses yang dapat menumbuhkan perasaan seseorang untuk mempertahankan dan meningkatkan tujuan organisasi secara objektif, melalui kepatuhannya menjalankan peraturan organisasi. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Prijodarnanto (1994) yang menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah Disiplin sebagai kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban. Nilai-nilai tersebut telah menjadi bagian perilaku dalam kehidupannya.

Perilaku itu tercipta melalui proses binaan melalui keluarga, pendidikan dan pengalaman. Maka, dapat dipahami bahwa disiplin menyatu dalam diri seseorang. Sikap disiplin diperoleh dari adanya pembinaan yang dimulai dari lingkungan yang paling kecil dan sederhana yaitu keluarga.

Pembinaan disiplin sejak dari keluarga sangat berguna dalam membentuk perilaku dalam dirinya dan dapat mencapai disiplin diri. Muchdarsyah (2003) mengemukakan :Disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap perbuatan-perbuatan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu.

Dari pendapat di atas, dikatakan bahwa disiplin terbentuk dari adanya kesadaran dan kesediaan seseorang dalam mentaati semua aturan dan norma yang telah ditetapkan. Hal ini berarti bahwa kedisiplinan terbentuk bukan dari suatu keterpaksaan tetapi harus dari kesadaran seseorang pelaksanaannya disiplin tidak hanya karena adanya hukuman bagi sipelanggar, namun terbentuk dari adanya rasa tanggung jawab yang dimiliki orang tersebut. Dengan terbentuknya rasa disiplin dalam diri setiap orang, maka hal tersebut dapat meningkatkan gairah kerja dan tujuan organisasi maupun individu akan terlaksana dengan baik. Sikap disiplin harus diterapkan dalam melakukan pekerjaan. Adapun yang dimaksud dengan kerja yaitu kegiatan dalam melakukan sesuatu dan orang yang kerja ada kaitannya dengan mencari nafkah atau bertujuan

untuk mendapatkan imbalan atas prestasi yang telah diberikan kepada organisasi. Untuk mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan, maka diperlukan adanya disiplin kerja. Disiplin dalam kaitannya dengan pekerjaan adalah ketaatan melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan aturan-aturan yang mewajibkan atau diharapkan oleh suatu organisasi agar setiap tenaga kerja dapat melaksanakan pekerjaan dengan tertib dan lancar. Organisasi juga sangat membutuhkan disiplin kerja daripada pegawainya, karena dengan mereka merasa sebagai bagian organisasi tersebut maka pegawai berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi dirinya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Martono (1987 :92) yang mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan disiplin kerja yaitu “suatu keadaan yang menunjukkan suasana tertib dan teratur yang dihasilkan oleh orang-orang yang berada dalam naungan sebuah organisasi karena peraturan-peraturan yang berlaku dihormati dan diikuti”. Kemudian Martoyo (2000:125) berpendapat bahwa disiplin berasal dari kata “*Discipline*” yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat. Maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap mental yang dimiliki oleh pegawai dalam menghormati dan mematuhi peraturan yang ada di dalam organisasi tepatnya bekerja yang dilandasi karena adanya tanggung jawab bukan karena keterpaksaan sehingga dapat mengubah suatu perilaku menjadi lebih baik daripada sebelumnya.

B. Tujuan Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan disiplin kerja sebenarnya dimaksudkan untuk memenuhi tujuantujuan dari disiplin kerja itu sendiri sehingga pelaksanaan kerja menjadi lebih efektif dan efisien. Pada dasarnya pembinaan disiplin kerja bertujuan untuk menciptakan suatu kondisi yang teratur, tertib, dan pelaksanaan pekerjaan dapat terlaksana sesuai dengan rencana sebelumnya. Seperti yang dikemukakan oleh Siswanto (2003) tujuan pembinaan disiplin kerja para tenaga kerja, antara lain :

1. Agar para tenaga kerja menaati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
2. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana, barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
4. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
5. Tenaga kerja mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Disiplin kerja yang dilakukan secara terus-menerus oleh manajemen dimaksudkan agar para pegawai memiliki motivasi

untuk mendisiplinkan diri, bukan karena adanya sanksi tetapi timbul dari dalam dirinya sendiri. maka dapat ditarik kesimpulan pembinaan disiplin kerja bertujuan untuk memperbaiki efektivitas dan mewujudkan kemampuan kerja pegawai dalam rangka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

C. Jenis-Jenis Pembinaan Disiplin Kerja

Pendisiplinan pegawai merupakan suatu bentuk pelatihan yang memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga pegawai tersebut secara sukarela bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya. Tindakan disiplin suatu organisasi merupakan wujud dari pembinaan disiplin kerja. Tindakan pendisiplinan merupakan upaya untuk menghindari terjadinya Pelanggaran-pelanggaran. Menurut Handoko (2001 :208) pembinaan disiplin kerja dapat dibedakan menjadi 3 yaitu :

1. Disiplin Preventif, merupakan kegiatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong para karyawan agar secara sadar mentaati berbagai standart dan aturan, sehingga dapat dicegah berbagai penyelewengan atau pelanggaran. Lebih utama dalam hal ini adalah dapat ditumbuhkan “*Self Dicipline*” pada setiap karyawan tanpa kecuali. Manajemen mempunyai tanggungjawab untuk menciptakan suatu iklim disiplin preventif dimana berbagai standar diketahui dan dipahami. Untuk memungkinkan iklim yang penuh disiplin kerja tanpa paksaan tersebut perlukiranya standar itu sendiri bagi setiap karyawan, dengan demikian dicegah kemungkinan-kemungkinan timbulnya

pelanggaran-pelanggaran atau penyimpangan dari standar yang ditemukan.

2. Disiplin Korektif, Disiplin ini merupakan kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran yang telah terjadi terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. Kegiatan korektif ini dapat berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary actioan*)
3. Disiplin Progresif, Disiplin ini berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Disiplin progresif juga memungkinkan manajemen untuk membantu karyawan memperbaiki kesalahan.

D. Pendekatan Dalam Pembinaan Disiplin Kerja

Handoko (2001:210) memberikan definisinya bahwa konseling atau bimbingan dan pembinaan adalah pembahasan suatu masalah dengan karyawan dengan maksud pokok kita membantu karyawan tersebut agar dapat menangani masalah secara baik. Kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam konseling melalui pendekatan-pendekatan sebagai berikut :

1. Pemberian nasihat
2. Penentraman hati
3. Komunikasi

4. Pengenduran ketegangan emosional
5. Penjernihan pemikiran
6. Reorientasi

Adapun strategi dalam pembinaan disiplin kerja menurut Mulyasa (2007) sebagai berikut :

1. *Self-concept* (konsep diri), strategi ini menentukan bahwa konsep-konsep diri masing-masing individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri, pemimpin disarankan bersikap empati, menerima, hangat, dan terbuka, sehingga para tenaga kerja dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
2. *Communication skills* (keterampilan berkomunikasi). Pemimpin harus menerima semua perasaan tenaga kerja dengan komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
3. *Natural and logical consequences* (konsekuensi-konsekuensi logis dan alami). Perilaku-perilaku yang salah terjadi karena tenaga kerja telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya.

E. Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Disiplin kerja yang dimiliki oleh seorang pegawai akan ditentukan oleh sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi terhadap pegawai itu sendiri. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan dari Siswanto (1989) yang mengemukakan bahwa “Diharapkan para tenaga kerja berdisiplin adanya dorongan yang muncul dari diri

sendiri dan berjalan sesuai dengan irama berputarnya program dan beban kerja perusahaan/instansi". Organisasi menghendaki setiap kegiatan yang dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar. Oleh karena itu organisasi juga berusaha menciptakan keteraturan didalam proses pelaksanaan kerja. Selain menjalankan fungsi pengendalian juga membentuk suatu budaya disiplin kerja.

Pada dasarnya banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002) sebagai berikut :

1. Tujuan dan Kemampuan, ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang harus dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.
2. Teladan Pemimpin, sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya, pimpinan yang baik harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta, sesuai kata dengan perbuatan.
3. Balas jasa dan kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/instansi dan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan maka kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

4. Keadilan, ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lain.
5. Waskat (Pengaasan melekat), adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.
6. Sanksi, berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap, perilaku indisipliner karyawan akan berkurang

Ketegasan, pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan/instansi tersebut.

BAB IX

MANAJEMEN RANTAI PASOK

A. Pengertian Rantai Pasok (*Supply chain management*)

Rantai pasokan atau *Supply chain* adalah rangkaian proses yang terjadi dari mulai produksi hingga sampai ke tangan konsumen akhir (Lambert, & Cooper, 2000). Proses ini melibatkan berbagai aktor yang saling terkait, seperti produsen, distributor, pengecer, dan konsumen. Tujuan utama dari *supply chain* adalah memastikan ketersediaan produk dengan kualitas yang baik, tepat waktu, dan dengan biaya yang efisien. *Supply chain management (SCM)* adalah praktik pengelolaan dan pengawasan kegiatan dalam rantai pasokan. Hal ini meliputi perencanaan produksi, pengadaan bahan baku, pengolahan, pengemasan, dan pengiriman produk ke konsumen akhir. SCM juga mencakup manajemen persediaan, pengelolaan risiko, pengendalian kualitas, dan koordinasi antara berbagai pihak yang terlibat dalam proses *supply chain*. *Supply chain* menjadi semakin penting dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, di mana konsumen memiliki akses yang lebih mudah dan cepat ke berbagai produk dari seluruh dunia (Raza & Komala, 2020). Dalam konteks ini, *supply chain management* menjadi kunci untuk memastikan keberhasilan suatu bisnis dalam memenuhi kebutuhan konsumen dengan efisien dan efektif. Beberapa tren dalam bidang *supply chain* yang berkembang sejak hingga saat ini

dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. *Internet of Things (IoT)* dan *Big Data IoT* dan *Big Data* telah membuka peluang baru dalam pengelolaan rantai pasokan dengan memberikan akses ke data yang lebih akurat dan *real-time*. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, termasuk sensor dan perangkat yang terhubung ke internet, perusahaan dapat mengoptimalkan operasi mereka dan meningkatkan efisiensi dalam rantai pasokan.
2. Sistem manajemen rantai pasokan berkelanjutan Perusahaan semakin menyadari pentingnya keberlanjutan dalam rantai pasokan mereka, termasuk di antaranya pengurangan limbah dan emisi karbon. Konsep sirkularitas dan resolusi konflik menjadi hal yang diperhatikan dalam supply chain, dengan pemilihan *supplier* yang mempertimbangkan prinsip keberlanjutan menjadi salah satu faktor penentu.
3. Teknologi *blockchain* Teknologi *blockchain* telah diimplementasikan pada beberapa bagian *supply chain* sebagai cara untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan menggunakan *blockchain*, perusahaan dapat melacak produk dari sumber hingga konsumen akhir, serta memverifikasi keaslian dan kualitas produk.
4. *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)* *CPFR* adalah strategi yang melibatkan kolaborasi antara berbagai pihak dalam rantai pasokan, termasuk produsen, distributor, dan pengecer, dalam perencanaan dan pengelolaan

persediaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan keakuratan dalam perencanaan persediaan, serta mengurangi biaya dan risiko dalam rantai pasokan.

5. *Intelligent Automation* *Intelligent automation* mengacu pada penggunaan teknologi seperti robotik dan kecerdasan buatan (AI) untuk mengotomatisasi proses di dalam rantai pasokan. Teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manusia, dan mengurangi biaya operasional dalam rantai pasokan.

6. *Distribusi terdesentralisasi* *Distribusi terdesentralisasi* adalah model distribusi yang berfokus pada pengiriman produk langsung dari produsen atau pengecer ke konsumen akhir. Model ini memanfaatkan teknologi seperti platform e-commerce dan jaringan logistik terdesentralisasi untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi dalam pengiriman produk.

Tren dan teori tersebut menunjukkan bahwa *supply chain* terus mengalami perubahan dan inovasi yang semakin berkembang, di mana teknologi dan keberlanjutan menjadi dua hal yang semakin diperhatikan. Perusahaan perlu mengikuti perkembangan ini dan terus meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam rantai pasokan mereka agar dapat bersaing di pasar yang semakin ketat.

B. Perkembangan Teori Rantai Pasok (*supply chain*)

Era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat menempatkan manajemen rantai pasok menjadi faktor kunci dalam kesuksesan

bisnis. Perusahaan harus mampu mengembangkan strategi rantai pasok yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, memaksimalkan keuntungan, dan mempertahankan keunggulan bersaing di pasar yang kompetitif. Berikut adalah beberapa teori dan tren dalam bidang *supply chain* yang berkembang sejak tahun 2010-an hingga saat ini adalah:

1. *Internet of Things (IoT)* dan *Big Data IoT* dan *Big Data* telah membuka peluang baru dalam pengelolaan rantai pasokan dengan memberikan akses ke data yang lebih akurat dan real-time. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, termasuk sensor dan perangkat yang terhubung ke internet, perusahaan dapat mengoptimalkan operasi mereka dan meningkatkan efisiensi dalam rantai pasokan.
2. Sistem manajemen rantai pasokan berkelanjutan. Perusahaan semakin menyadari pentingnya keberlanjutan dalam rantai pasokan mereka, termasuk di antaranya pengurangan limbah dan emisi karbon. Konsep sirkularitas dan resolusi konflik menjadi hal yang diperhatikan dalam *supply chain*, dengan pemilihan supplier yang mempertimbangkan prinsip keberlanjutan menjadi salah satu faktor penentu.
3. Teknologi *blockchain*. Teknologi *blockchain* telah diimplementasikan pada beberapa bagian *supply chain* sebagai cara untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Dengan menggunakan *blockchain*, perusahaan dapat melacak produk dari sumber hingga konsumen akhir, serta memverifikasi

keaslian dan kualitas produk.

4. *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)*. CPFR adalah strategi yang melibatkan kolaborasi antara berbagai pihak dalam rantai pasokan, termasuk produsen, distributor, dan pengecer, dalam perencanaan dan pengelolaan persediaan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan keakuratan dalam perencanaan persediaan, serta mengurangi biaya dan risiko dalam rantai pasokan.
5. *Intelligent Automation*. *Intelligent automation* mengacu pada penggunaan teknologi seperti robotik dan kecerdasan buatan (AI) untuk mengotomatisasi proses di dalam rantai pasokan. Teknologi ini dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan manusia, dan mengurangi biaya operasional dalam rantai pasokan.
6. Distribusi terdesentralisasi. Distribusi terdesentralisasi adalah model distribusi yang berfokus pada pengiriman produk langsung dari produsen atau pengecer ke konsumen akhir. Model ini memanfaatkan teknologi seperti platform e-commerce dan jaringan logistik terdesentralisasi untuk meningkatkan kecepatan dan efisiensi dalam pengiriman produk.

Berdasarkan hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *supply chain* terus mengalami perubahan dan inovasi yang terus berkembang, di mana teknologi dan keberlanjutan menjadi dua hal yang semakin diperhatikan. Perusahaan perlu mengikuti perkembangan ini dan terus meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam rantai pasokan

mereka agar dapat bersaing di pasar yang semakin ketat (Sebayang dkk, 2022). Berikut adalah beberapa teori tentang *supply chain* menurut para ahli dari tahun 2010-an hingga saat ini adalah:

1. *Supply Chain Digitalization*. Teori ini diungkapkan oleh Profesor Kai Hoberg dan Profesor Florian Urmetzer pada tahun 2020. Mereka berpendapat bahwa digitalisasi menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi dalam *supply chain*. Dalam teori ini, mereka memperkenalkan *Supply Chain Digital Twin*, yaitu representasi digital dari seluruh *supply chain* yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan simulasi dan analisis yang lebih baik dalam pengambilan keputusan.
2. *Sustainable Supply Chain Management*. Teori ini fokus pada pentingnya keberlanjutan dalam *supply chain*. Teori ini diungkapkan oleh Profesor Martin Christopher pada tahun 2016. Dia berpendapat bahwa perusahaan perlu memperhatikan dampak lingkungan dan sosial dalam operasi mereka, serta mempertimbangkan faktor-faktor keberlanjutan dalam pemilihan supplier dan strategi pengiriman produk.
3. *Lean Supply Chain Management*. Teori ini fokus pada pengurangan pemborosan dan peningkatan efisiensi dalam *supply chain*. Teori ini diungkapkan oleh Profesor Paul Myerson pada tahun 2012. Dia berpendapat bahwa perusahaan perlu memperhatikan proses-proses yang tidak efektif dalam rantai pasokan mereka dan mengimplementasikan praktik-praktik lean untuk meningkatkan efisiensi.

4. *Resilient Supply Chain Management*. Teori ini fokus pada kekuatan dan kemampuan supply chain untuk mengatasi perubahan dan ketidakpastian. Teori ini diungkapkan oleh Profesor Yossi Sheffi pada tahun 2015. Dia berpendapat bahwa perusahaan perlu memperkuat supply chain mereka dengan strategi dan taktik yang memungkinkan mereka untuk bertahan dan beradaptasi dalam situasi yang tidak pasti dan perubahan yang cepat.
5. *Omni-Channel Supply Chain Management*. Teori ini fokus pada pengembangan supply chain yang terintegrasi dan berfokus pada pelanggan. Teori ini diungkapkan oleh Profesor John Bell pada tahun 2014. Dia berpendapat bahwa perusahaan perlu mengembangkan supply chain yang terintegrasi dari berbagai kanal, termasuk *e-commerce*, pengecer, dan toko fisik, serta fokus pada pengalaman pelanggan yang mulus dan terkoordinasi.

Tren dan teori tersebut di atas menunjukkan bahwa supply chain menjadi semakin penting dalam era digital dan globalisasi, di mana perusahaan perlu terus mengembangkan dan meningkatkan praktik-praktik pengelolaan rantai pasokan mereka untuk memenuhi tuntutan pasar yang semakin ketat dan berubah dengan cepat.

C. Implementasi *supply chain* di Industri *Hospitality*

Supply chain pada industri *hospitality* mengacu pada proses pengadaan, manajemen, dan pengiriman berbagai produk dan jasa

yang diperlukan untuk operasional bisnis di bidang *hospitality*, seperti hotel, restoran, atau tempat rekreasi (Harahap dkk, 2021). *Supply chain* ini melibatkan berbagai pihak, termasuk supplier, produsen, distributor, penyedia jasa logistik, dan konsumen. *Supply chain management* dapat diterapkan dalam industri *hospitality* untuk meningkatkan efisiensi dan mengoptimalkan kinerja perusahaan. Beberapa cara implementasi *supply chain* di industri *hospitality* antara lain:

1. Manajemen Stok Manajemen stok yang efektif dan efisien dapat membantu perusahaan *hospitality* untuk menghindari kekurangan stok dan kerugian yang disebabkan oleh stok berlebihan. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan perlu menerapkan sistem manajemen stok yang canggih dan terintegrasi, dengan perangkat lunak manajemen stok yang dapat memonitor dan mengelola persediaan secara real-time.
2. Pengelolaan *Supplier* Perusahaan *hospitality* perlu memperhatikan hubungan dengan *supplier* untuk memastikan pasokan yang konsisten dan kualitas bahan baku yang baik. Untuk mencapai hal ini, perusahaan dapat mengimplementasikan sistem pengelolaan *supplier* yang efektif dan terintegrasi, dengan penilaian kinerja *supplier* secara berkala dan pengukuran kinerja *supply chain* secara keseluruhan.
3. Manajemen Transportasi dan Distribusi Manajemen transportasi dan distribusi yang efisien dapat membantu perusahaan *hospitality* untuk mengurangi biaya logistik dan meningkatkan

efisiensi operasional. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan dapat mengimplementasikan sistem manajemen transportasi yang terintegrasi, dengan pemantauan pengiriman secara real-time, pengaturan rute pengiriman yang optimal, dan penggunaan teknologi terbaru seperti GPS.

4. Analisis Data Analisis data dapat membantu perusahaan hospitality untuk memahami permintaan pasar dan membuat keputusan yang lebih baik dalam pengelolaan *supply chain*. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan dapat mengimplementasikan sistem analisis data yang terintegrasi, dengan pengumpulan dan pengolahan data yang berkualitas, serta penggunaan algoritma dan teknologi canggih seperti machine learning dan artificial intelligence.

Dalam mengimplementasikan *supply chain* di industri *hospitality*, perusahaan juga perlu memperhatikan faktor-faktor seperti pengendalian biaya, keberlanjutan, dan manajemen risiko. Dengan menerapkan praktik-praktik pengelolaan rantai pasokan yang efektif dan efisien, perusahaan *hospitality* dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat daya saing mereka di pasar yang semakin ketat.

D. Hambatan dalam Implementasi Rantai Pasok

Supply chain Management merupakan sesuatu yang sangat kompleks sekali dimana banyak hambatan yang dihadapi dalam implementasinya sehingga dalam implementasi nya memang membutuhkan tahapan mulai tahap perancangan sampai tahap

evaluasi dan continuous improvement. Selain itu implementasi *Supply chain Management* membutuhkan dukungan dari berbagai pihak mulai dari internal dalam hal ini seluruh manajemen puncak dan eksternal, dalam hal ini seluruh partner yang ada. Berikut ini merupakan hambatan-hambatan yang akan dialami dalam implementasi *Supply chain Management* yang semakin menguatkan argument bahwa implementasi *Supply chain Management* memang membutuhkan dukungan berbagai pihak (Chopra & Meindl 2001). Beberapa faktor penghambat implementasi supply chain di industri meliputi:

1. Kompleksitas bisnis: Semakin kompleks suatu bisnis, semakin sulit untuk mengimplementasikan supply chain yang efektif. Organisasi yang memiliki banyak cabang atau rantai pasokan yang panjang cenderung mengalami kesulitan dalam mengelola informasi dan koordinasi antara berbagai pihak terkait.
2. Tantangan teknologi: Implementasi supply chain yang efektif seringkali memerlukan teknologi yang canggih dan infrastruktur yang mendukung. Tantangan teknologi seperti kekurangan sumber daya teknologi, kesulitan dalam mengintegrasikan sistem yang berbeda, dan kerentanan keamanan data dapat menghambat implementasi supply chain.
3. Kurangnya sumber daya: Implementasi supply chain yang sukses membutuhkan sumber daya manusia yang terlatih dan berkualitas, peralatan yang memadai, dan infrastruktur yang memadai. Kurangnya sumber daya dapat menghambat kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan supply

chain yang efektif.

4. Biaya tinggi: Implementasi supply chain yang efektif dapat memerlukan biaya yang tinggi, termasuk biaya untuk teknologi, pelatihan, dan perbaikan infrastruktur. Biaya tinggi dapat menghambat kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan supply chain yang efektif.
5. Ketidakpastian pasar: Pasar yang tidak stabil atau bergejolak dapat menghambat implementasi supply chain yang efektif. Ketidakpastian dalam permintaan pasar atau perubahan kebijakan perdagangan dapat membuat organisasi kesulitan merencanakan dan melaksanakan supply chain yang efektif.

Dalam menghadapi faktor penghambat ini, organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang ada untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas supply chain mereka. Hal ini dapat dilakukan dengan mengembangkan strategi yang tepat, memanfaatkan teknologi dan sumber daya yang tersedia, dan terus memantau kinerja supply chain untuk menyesuaikan dengan perubahan pasar.

E. Optimisme Implementasi Supply Chain di Era 5.0

Implementasi *supply chain* di era masyarakat 5.0 diharapkan dapat menjadi lebih efektif dan efisien, karena masyarakat 5.0 memanfaatkan teknologi untuk menciptakan sistem yang lebih terkoneksi dan ramah lingkungan. Masyarakat 5.0 menempatkan manusia sebagai fokus utama dalam pengembangan teknologi, dengan tujuan menciptakan kehidupan yang lebih baik dan lebih

seimbang antara kebutuhan manusia dan lingkungan.

Beberapa hal yang dapat mendukung optimisme dalam implementasi supply chain di era masyarakat 5.0 antara lain:

1. Teknologi yang semakin maju: Masyarakat 5.0 menggunakan teknologi seperti internet of things (IoT), big data, dan kecerdasan buatan (AI) untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas rantai pasok. Teknologi ini memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menganalisis data secara real-time, memantau proses bisnis, dan membuat keputusan yang lebih tepat dan cepat.
2. Peran manusia yang lebih penting: Masyarakat 5.0 menempatkan manusia sebagai pusat dari pengembangan teknologi, sehingga peran manusia dalam pengelolaan rantai pasok menjadi semakin penting. Dengan memperhatikan kebutuhan manusia dan memperhatikan keberlanjutan lingkungan, organisasi dapat mengembangkan supply chain yang lebih berkelanjutan dan berorientasi pada nilai.
3. Kemitraan yang lebih kuat: Masyarakat 5.0 mendorong kemitraan yang lebih erat antara organisasi dalam rantai pasok. Dengan mengintegrasikan berbagai proses bisnis dalam satu sistem yang terhubung, organisasi dapat meningkatkan koordinasi, mengurangi waktu respon, dan memaksimalkan efisiensi dalam rantai pasok.
4. Berorientasi pada nilai: Masyarakat 5.0 mendorong organisasi untuk memperhatikan nilai yang diinginkan oleh pelanggan dan masyarakat secara keseluruhan, seperti keberlanjutan dan

tanggung jawab sosial. Dengan memperhatikan nilai ini, organisasi dapat mengembangkan supply chain yang lebih berkelanjutan, transparan, dan beretika.

Perkembangan teknologi yang semakin maju dan kesadaran tentang keberlanjutan lingkungan yang semakin tinggi, mendorong implementasi *supply chain* di era masyarakat 5.0 dapat menjadi lebih efektif dan efisien (Muhammad Wali dkk, 2023). Namun, organisasi perlu terus mengembangkan strategi yang tepat dan beradaptasi dengan perubahan pasar untuk memastikan kesuksesan dalam mengelola rantai pasok.

BAB X

MANAJEMEN RESIKO

A. Konsep Manajemen Risiko

Konsep manajemen risiko telah ada selama berabad-abad, terutama dalam konteks bisnis dan keuangan. Namun, pemahaman tentang manajemen risiko sebagai disiplin ilmu yang terstruktur dan terpadu baru muncul pada abad ke-20. Salah satu peristiwa penting dalam sejarah manajemen risiko adalah terjadinya resesi besar pada tahun 1929 yang menyebabkan kerugian besar bagi banyak investor. Setelah itu, muncul permintaan untuk mengembangkan metode yang lebih efektif untuk mengelola risiko dalam investasi.

Pada tahun 1950-an, perusahaan asuransi mulai menggunakan teknik analisis statistik untuk mengukur risiko dan menentukan harga premi yang tepat untuk polis asuransi. Teknik-teknik ini kemudian berkembang menjadi metode yang lebih canggih dan terstruktur untuk mengelola risiko.

Selama beberapa dekade berikutnya, manajemen risiko terus berkembang dan menjadi semakin penting dalam bisnis dan industri. Pada tahun 1970-an, perusahaan-perusahaan mulai membentuk departemen khusus untuk manajemen risiko, dan pada tahun 1980-an, konsep manajemen risiko semakin dikenal di seluruh dunia.

Pada tahun 1990-an, muncul kesadaran tentang pentingnya manajemen risiko dalam berbagai bidang, termasuk lingkungan, kesehatan, dan keselamatan. Organisasi mulai menerapkan praktik-praktik manajemen risiko yang lebih holistik dan terpadu, dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi di seluruh organisasi. Pada saat ini, manajemen risiko telah menjadi bagian integral dari berbagai industri dan organisasi di seluruh dunia, dan terus berkembang dan beradaptasi untuk menghadapi tantangan yang terus berubah.

B. Kegunaan Manajemen Risiko

Manajemen risiko sangat penting dalam perencanaan bisnis karena membantu organisasi untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin dihadapi dan merancang strategi untuk mengelola risiko tersebut. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen risiko penting dalam perencanaan bisnis:

1. Mencegah kerugian finansial

Dengan mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi, organisasi dapat mengambil tindakan yang tepat untuk mengelola risiko tersebut. Tindakan yang tepat dapat mencegah terjadinya kerugian finansial yang besar pada organisasi.

2. Menjaga reputasi

Risiko yang tidak dikelola dengan baik dapat merusak reputasi organisasi dan merugikan bisnis jangka panjang. Dengan mengelola risiko secara efektif, organisasi dapat

menjaga reputasinya dan membangun kepercayaan dengan pelanggan, investor, dan masyarakat.

3. Meningkatkan efisiensi

Manajemen risiko dapat membantu organisasi untuk mengidentifikasi risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam operasi bisnis dan merancang strategi untuk mengelola risiko tersebut. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi operasinya dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

4. Menjaga kelangsungan bisnis

Risiko yang tidak dikelola dengan baik dapat mengancam kelangsungan bisnis. Dengan mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan baik, organisasi dapat memastikan kelangsungan bisnisnya dalam jangka panjang.

5. Meningkatkan keputusan bisnis

Dengan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang risiko-risiko yang mungkin terjadi, organisasi dapat membuat keputusan bisnis yang lebih baik dan lebih akurat. Hal ini dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

Secara keseluruhan, manajemen risiko sangat penting dalam perencanaan bisnis karena membantu organisasi untuk mengelola risiko-risiko yang mungkin terjadi dan mengoptimalkan kinerja bisnisnya. Dengan mengadopsi praktik manajemen risiko yang tepat, organisasi dapat meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang untuk mencapai tujuannya.

C. Dasar Teori Manajemen Resiko

Para ahli manajemen seperti Peter Drucker (1954), William Sharpe (1964), Juran dan Gryna (1980) telah mengembangkan dan memperkaya teori manajemen risiko untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang. Ini menunjukkan bahwa manajemen risiko tetap menjadi disiplin ilmu yang sangat penting bagi organisasi dan bisnis dalam menjaga kelangsungan hidupnya. Berikut adalah beberapa pendapat para ahli terkait dengan teori manajemen diantaranya adalah:

1. Nassim Nicholas Taleb (2007): Taleb mengembangkan teori tentang "kejutan hitam" atau "black swan", yaitu suatu peristiwa yang tidak terduga dan memiliki dampak besar pada suatu organisasi atau pasar. Dalam hal ini, manajemen risiko harus mengantisipasi kemungkinan kejutan hitam dan memiliki strategi untuk menghadapinya.
2. James Lam (2014): Lam mengembangkan kerangka kerja manajemen risiko yang terintegrasi, yang menghubungkan manajemen risiko dengan strategi bisnis, pengambilan keputusan, dan pengawasan. Dalam hal ini, manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari seluruh proses bisnis dan memiliki dukungan penuh dari manajemen puncak.
3. Andrew Lo (2010): Lo mengembangkan teori tentang "risiko sistemik", yaitu risiko yang terkait dengan kegagalan sistem keuangan secara keseluruhan. Dalam hal ini, manajemen risiko harus melibatkan kolaborasi antara lembaga keuangan, regulator, dan pemerintah untuk mencegah krisis sistemik.

4. Robert S. Kaplan dan Anette Mikes (2012): Kaplan dan Mikes mengembangkan konsep "risiko strategis", yaitu risiko yang terkait dengan keputusan strategis dan arah bisnis organisasi. Dalam hal ini, manajemen risiko harus membantu manajemen puncak dalam mengidentifikasi risiko strategis dan menentukan strategi untuk mengatasi risiko tersebut.
5. ISO 31000:2018 (2018): ISO 31000 yang terbaru menekankan pentingnya manajemen risiko dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks di lingkungan bisnis saat ini. Standar ini menekankan pentingnya keterlibatan manajemen puncak dalam manajemen risiko, pengelolaan risiko yang proaktif dan adaptif, serta pemikiran berorientasi pada nilai dalam manajemen risiko.

D. Jenis-Jenis Resiko yang Dihadapi Perusahaan

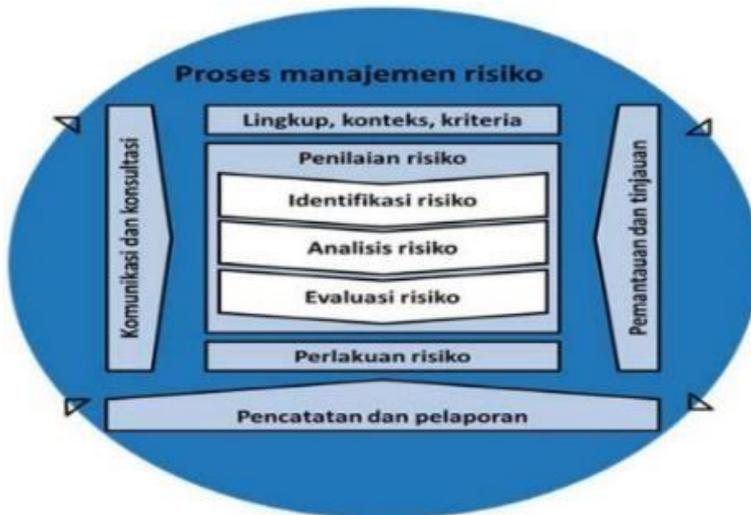
Hal penting yang tidak boleh diabaikan dalam mengelola bisnis adalah mengetahui risiko yang kemungkinan akan dihadapi contohnya seperti resiko finansial. Dalam suatu kegiatan bisnis, risiko adalah hal yang tidak dapat dihindari. Risiko memang merupakan hal yang wajar dalam kegiatan bisnis. Untuk itu, penting untuk memahami apa itu risiko atau dan jenis-jenis risiko dalam bisnis. Dengan mengetahui konsep risiko dalam bisnis, maka diharapkan Anda dapat lebih siap ketika melangkah menjalankan bisnis. Berikut adalah beberapa jenis risiko yang dapat dihadapi oleh perusahaan:

1. Risiko operasional: risiko terkait dengan proses operasional,

keamanan, kegagalan peralatan, dan kecurangan internal yang dapat mengganggu operasi bisnis.

2. Risiko keuangan: risiko terkait dengan fluktuasi nilai tukar, suku bunga, likuiditas, dan modal kerja. Risiko keuangan dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan dan mencapai tujuan keuangan jangka panjang.
3. Risiko pasar: risiko terkait dengan fluktuasi harga pasar saham, obligasi, dan komoditas. Risiko pasar dapat mempengaruhi nilai investasi perusahaan dan mengurangi keuntungan.
4. Risiko reputasi: risiko terkait dengan citra perusahaan di mata publik. Risiko reputasi dapat timbul dari masalah etika, keamanan produk, atau masalah hukum, dan dapat berdampak negatif pada kepercayaan pelanggan dan keuntungan.
5. Risiko lingkungan: risiko terkait dengan dampak lingkungan dari aktivitas bisnis perusahaan. Risiko lingkungan dapat timbul dari polusi, perubahan iklim, dan peraturan lingkungan yang ketat.
6. Risiko kepatuhan: risiko terkait dengan pelanggaran peraturan dan kebijakan pemerintah, industri, atau internal perusahaan. Risiko kepatuhan dapat berdampak pada citra perusahaan dan menimbulkan sanksi hukum atau keuangan.
7. Risiko teknologi: risiko terkait dengan kegagalan teknologi atau serangan siber yang dapat menyebabkan kebocoran data, gangguan sistem, dan kerugian finansial.

8. Risiko strategis: risiko terkait dengan ketidakmampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, persaingan, atau tren industri. Risiko strategis dapat mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan dan keberlangsungan bisnis jangka panjang.



Gambar 9. Proses Manajemen Risiko

Sumber: Proses Manajemen Risiko menurut ISO 31000 : 2018

Perusahaan perlu mengidentifikasi, menilai, dan mengelola semua jenis risiko ini agar dapat mengantisipasi dan mengurangi dampak negatif pada operasi dan keuntungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, L. A., Hasibuan, A., Purba, S., Tjiptadi, D. D., Sudarmanto, E., Solissa, F., & Salman, S. (2020). *Human Capital Management*. Yayasan Kita Menulis.
- Afifuddin, M.M.2012. *Dasar-dasar Manajemen*. Bandung: ALFABET.
- Bucher and Krotee (2002). *Management Of Physical Education And Sport*. Twelfth Edition.
- Chopra, S., and Meindl, P. (2001). *Supply chain management: Strategy, planning, and operations*. New Jersey – Prentice Hall.
- Firmansyah, Anang dan Mahardhika, Budi W. (2018). *Pengantar manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.
- Gumulya, D. (2021, April). Pentingnya Perencanaan Manajemen Pada Era Society 5.0. In *SENADA(Seminar Nasional Manajemen, Desain Dan Aplikasi Bisnis Teknologi)* (Vol. 4, pp. 380-389).
- Hadi, S., Rajjani, I., Mutiani, M., Jumriani, J., & Abbas, E. W. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Harahap, Z., MM, P., Dino Leonandri, M. M., Sihombing, D., Enos Julvirta Sinuraya, M. M., & Hariman, M. P. (2021). *Manajemen Strategi Pemasaran & Penjualan Hotel*. Inteligensia Media (Kelompok Penerbit Intrans Publishing)
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.

- Hina, H. B. (2022). KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *MSDM (Konsep dan Tantangan Pengelolaan SDM)*, 277.
- Hertati, L., Gantino, R., Puspitawati, L., Ilyas, M., & Safkaur, O. (2021). Pengaruh Kompetensi Sumberdaya Manusia guna Meningkatkan Sistem Pengendalian Internal Pasien Rumah Sakit Era Covid-19. *Economics and Digital Business Review*, 2(2), 178-195.
- Hasibuan. M. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara Jakarta, Jakarta.
- Kadafi, M. (2010). Pentingnya Kerjasama Tim dan Orientasi Hasil Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Eksis*, 6(2), 1440-1605.
- Krisnandi H., Efendi S., Sugiono E. (2019). *Pengantar manajemen*. Jakarta: LPU-UNAS.
- Lam, James(2014). *Enterprise Risk Management : from incentives to Controls*. New Jersey: John Wiley & Sons,Inc.
- Lamber t, D. M., & Cooper, M. C. (2000). Issues in supplychain management. *Industrial marketing management*, 29(1), 65-83
- Lipursari, A. (2013). Peran sistem informasi manajemen (SIM) dalam pengambilan keputusan. *Jurnal STIESemarang*, 5(1), 132855.
- Marlinah, L. (2019). Pentingnya peran perguruan tinggi dalam mencetak SDM yang berjiwa inovator dan technopreneur menyongsong era society 5.0. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 2(3), 17-25.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE –JogJakarta.
- Manullang, M. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- McClelland, D.C. 1987. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Meithiana, I., & Ansory, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survai Diagnosis Organisasional*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Muhammad Wali, S. T., Efitra, S., Kom, M., Sudipa, I. G. I., Kom, S., Heryani, A. & Sepriano, M. (2023). *Penerapan & Implementasi Big Data di Berbagai Sektor (Pembangunan Berkelanjutan Era Industri 4.0 dan Society 5.0)*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Taleb, N. N. (2007). Black swans and the domains of statistics. *The American Statistician*, 61(3), 198-200.
- Pinder, 2013, *Work motivation: Theory, Issues And Applications* . Illinois : Scoff, Foresme
- Prijodarminto, Soengeng. 1994. *Disiplin Menuju Sukses*. Jakarta: Pradaya paramita.
- Raza, E., & Komala, A. L. (2020). Manfaat dan Dampak Digitalisasi Logistik di Era Industri 4.0. *Jurnal Logistik Indonesia*, 4(1), 49-63.
- Robbins, Stephen. 2015. *Organizational Behavior. 9th Edition*. New Jersey: Prentice Hall International Inc Riniwati,
- Harsuko. *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press, 2016.
- Sadikin, A., Misra, I., Hudin, M.S. (2020). *Pengantarmanajemen dan bisnis*. Yogyakarta: K-Media.
- Sebayang, B., Marthino, E., Lim, M. A., Raymond, R., Ferdianto, R., Rovina, R., ... & Zai, I. (2022). Pengaruh

- Manajemen Rantai Pasok dan Prediksi Alasan Re-engineering Enterprise Resource Planning pada PT. Frisian Flag Indonesia. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 2(1), 197-208
- Siagian, M., Kom, S., Sunargo, S. E., Khoiri, M., Rustam, T. A., & Wasiman, S. E. (2022). *Pengantar Manajemen* (Vol. 1). CV BATAM PUBLISHER
- Sinungan, Muchdarsyah. (2003). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bandung: Bumi Aksara.
- Sitorus, R. M. T. (2020). *Pengaruh Komunikasi Antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja*. Scopindo Media Pustaka.
- Sondang P. Siagian. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sule, E. T., & Saeful, K. (2019). *Pengantar manajemen*. Prenada Media.
- Suryono, A. (2019). *Teori dan Strategi Perubahan Sosial*. Bumi Aksara.
- Winardi. 2016. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*. Penerbit Andi.
- Zhou, B., Duan, G. R., & Lam, J. (2010). On the absolute stability approach to quantized feedback control. *Automatica*, 46(2), 337-346.

BIODATA PENULIS



I MADE DARSANA, lahir tahun 1975 di Kabupaten Gianyar Bali adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Terapan Perencanaan Dan Pengembangan Pariwisata (S-2 TP3) Institut Pariwisata Dan Bisnis Internasional (IPBI) Denpasar. Ia menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi jurusan manajemen (S1) di UJB Yogyakarta (1999). Pendidikan S2 (MM) diselesaikannya di Undiknas University (2010) dan pendidikan S3 (DR) di bidang ilmu manajemen diselesaikannya di Universitas Brawijaya Malang (2014). Disamping sebagai dosen pada Prodi S-2 TP3 IPBI Denpasar, yang mengampu mata kuliah Metodologi Penelitian dan Manajemen Sumber Daya Manusia, juga sebagai Chief Editor pada SIWAYANG Journal (Jurnal Pariwisata), reviewer pada “Jurnal British” Pradita University, Jakarta sejak Bulan Juli 2021, reviewer internal untuk hibah penelitian internal STPBI sejak Maret 2017, serta menjabat sebagai Sekretaris Prodi S-2 TP3 IPB Internasional Denpasar sejak September 2022. Karya buku yang pernah diterbitkan yakni Pengolahan Data Penelitian Manajemen dan Akuntansi Dengan SPSS Versi 23.0 (Penerbit: Unmas Press) bersama dengan Dr. I Nyoman Rasmien Adi, dosen Undknas University , Manajemen Sumber Daya Manusia, Wine Produksi Asli Bali dan Book Chapter” 1) Kewirausahaan Di Industri Hospitality: Strategi Pengelolaan Pasca Pandemi COVID-19, 2) Etika Bisnis dan Kewirausahaan, 3) Pengantar Manajemen Pemasaran, 4) Pengantar Akuntansi, 5) Kepemimpinan dalam Bisnis, 6) Pengantar Ilmu

Ekonomi, 7) Manajemen Strategis, 8) Pengantar Bisnis Pariwisata, 9) Dasar-Dasar Marketing, 10) Manajemen Operasi pada Perusahaan, 11) Manajemen Pemasaran Jasa, dan 12) Dasar-Dasar Manajemen. Buku Monograf: Kajian Wisata Bahari Nusa Lembongan Sebagai Tujuan Utama Wisata Bahari. Karya lain berupa jurnal internasional bereputasi (SCOPUS: Q1&Q2) dan jurnal nasional yang bereputasi (SINTA: 2,3,4,5 dan 6) yang sudah terpublikasi secara online. Peraih penghargaan sebagai juara 2 dosen berprestasi pada Dies Natalis ke-34 Unmas Denpasar. Dan pada tahun 2022 dan 2023 meraih Hibah Dikti, Skim Program Inovasi Pengembangan Kewilayahan (PIPK) sebagai anggota. Dan di tahun 2023 juga meraih Hibah Pendanaan Matching Fund (KEDAIREKA) dari Kemendikbudristekdikti dengan judul inovasi “Inovasi Pengelolaan Data Kependudukan Melalui SIAP-Desa-AKUOnline-NG di Disdukcapil Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali” sebagai Ketua Pengusul, dan Hibah Pendanaan Penelitian Internal IPBI dengan judul “Peran Pembelajaran Kewirausahaan Dalam Memoderasi Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Intensi Wirausaha Mahasiswa Bidang Pariwisata Di, di Prodi S1 dan S2.