

Editor
Dr. Sardimi, M.Ag.



PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS



Ali Sadikin, S.E., M.Si.
Isra Misra, S.E., M.Si.
Muhammad Sholeh Hudin



PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

**Ali Sadikin, S.E., M.Si.
Isra Misra, S.E., M.Si.
Muhammad Sholeh Hudin**

Editor: Dr. Sardimi, M.Ag.



Penerbit K-Media
Yogyakarta, 2020

PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

x + 268 hlm.; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-602-451-758-8

Penulis : Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

Editor : Dr. Sardimi, M.Ag.

Tata Letak : Nur Huda A.

Desain Sampul : Nur Huda A.

Cetakan : April 2020

Copyright © 2020 by Penerbit K-Media
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit K-Media
Anggota IKAPI No.106/DIY/2018
Banguntapan, Bantul, Yogyakarta.
e-mail: kmedia.cv@gmail.com

Kata Pengantar

Assalamualaikum, wr.wb

Segala puji hanya bagi Allah Tuhan Yang Maha Kuasa yang senantiasa memberikan Kesehatan dan kesempatan kepada kami dalam menyelesaikan buku Pengantar Manajemen dan Bisnis ini. Sebagai muslim kami juga tidak lupa menghaturkan salam dan sholawat kepada junjungan kami nabi besar Muhammad SAW selaku manusia mulia yang dipil sebagai nabi dan rosul yang menyampaikan perintah dan larangan Allah SWT sebagai pedoman dalam menggapi kesuksesan dunia dan dialam akhirat kelak.

Buku Pengantar Manajemen dan Bisnis ini merupakan buku dasar yang kami susun dengan tim mahasiswa dan dosen yang diperuntukan sebagai acuan perkuliahan bagi mahasiswa yang menempum mata kuliah tersebut. Adapun materi dalam buku ini adalah ;

1. Konsep Dasar Manajemen dan Bisnis
2. Fungsi-Fungsi Manajemen
3. Fungsi manejemen
4. Fungsi Organisasi
5. Fungsi Pergerakan dan *staffing*
6. Fungsi Pengawasan dan Evaluasi
7. Pengambilan Keputusan
8. Human Resource Management
9. Kepemimpinan
10. Kewirausahaan, Bisnis Baru dan kepemilikan Bisnis
11. Mengorganisasikan Perusahaan Bisnis
12. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungan Kerja
13. Mengembangkan dan Menetapkan Harga Produk
14. Proses Pemasaran dan Perilaku Konsumen
15. Manajemen Keuangan

16. Distribusi
17. Manajemen Operasi

Buku ini kami rasa sangat jauh dari kesempurnaan. Maka dari itu masukan dan perbaikan dari semua pihak sangat kami harapkan sehingga kedepan buku ini layak dibaca oleh semua pihak sehingga bisa menjadi rujukan sebagai referensi baik bagi akademisi maupun praktisi bisnis.

Kami sampaikan terima kasih kepada Rektor IAIN Palangka Raya Dr. Khairil Anwar, M.Ag, Dr. Sardimi, M.Ag selaku wakil rektor II dan Dr. Drs. Sabian Usman, S.H, M.Si dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya yang selalu memotivasi kami untuk berani menulis bahan ajar. Selain itu kami juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak bisa kami sebut satu per satu. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan. Terima Kasih
Wassalamualaikum.Wr.Wb

Daftar Isi

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v

BAB I

KONSEP DASAR PENGANTAR MANAJEMEN BISNIS	1
A. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli	2
B. Pengertian Bisnis Menurut Para Ahli	3
C. Sejarah Manajemen dan Bisnis	5
D. Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni	8

BAB II

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	9
A. Pengertian Fungsi Manajemen	10
B. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli.....	10
C. Fungsi Manajemen dan Bisnis	15
D. Globalisasi Ekonomi	17
E. Liberalisasi Ekonomi Bisnis.....	18
F. Ekonomi Disrupsi	20

BAB III

FUNGSI PERENCANAAN	21
A. Pengertian Perencanaan.....	22
B. Pentingnya Perencanaan.....	23
C. Tujuan Perencanaan	24
D. Unsur-Unsur Perencanaan.....	26
E. Pendekatan dalam Perencanaan.....	26
F. Jenis-Jenis Perencanaan	30

G. Proses Penyusunan Perencanaan	32
H. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi-Fungsi Manajemen Lainnya	34

BAB IV

FUNGSI ORGANISASI	35
A. Pengertian Organisasi	36
B. Organisasi Formal dan Informal	37
C. Bentuk-Bentuk Organisasi	41
D. Prinsip-Prinsip Organisasi	44
E. Perilaku Individu dalam Organisasi	51
F. Kelompok dan Perilaku Pengorganisasian	54

BAB V

FUNGSI PERGERAKAN DAN <i>STAFFING</i>	59
A. Pergerakan (<i>Actuating</i>)	60
B. <i>Staffing</i>	60

BAB VI

FUNGSI PENGAWASAN DAN EVALUASI	69
A. Pengertian Pengawasan.....	70
B. Tujuan dan Fungsi Pengawasan	72
C. Standard Operasi Prosedur Pengawasan	74
D. Fungsi Evaluasi.....	76
E. Prosedur Evaluasi	77

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....	79
A. Pengertian Keputusan	80
B. Pengertian Pengambilan Keputusan.....	81
C. Komponen Pengambilan Keputusan	84
D. Teori Pengambilan Keputusan	86

E. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan	88
F. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan	88
G. Model-Model Dalam Pengambilan Keputusan.....	90
H. Proses Pengambilan Keputusan.....	94

BAB VII

<i>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT</i>	97
A. Pengertian <i>Human Resources Management</i>	98
B. Komponen-komponen <i>Human Resources Management</i>	99
C. Metode Pendekatan <i>Human Resources Management</i>	100
D. Fungsi dan Peranan <i>Human Resources Management</i>	101
E. Tugas Pokok <i>Human Resources Management</i>	105
F. Tanggung Jawab <i>Human Resources Management</i>	106
G. Sejarah <i>Human Resources Management</i>	109

BAB IX

KEPEMIMPINAN	115
A. Pengertian Kepemimpinan	116
B. Unsur-Unsur Kepemimpinan	117
C. Gaya Kepemimpinan.....	118
D. Sifat pada Kepemimpinan	121
E. Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi	122
F. Tingkatan Kepemimpinan	123
G. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan	124
H. Keterbatasan Kepemimpinan	126
I. Konsep Kepeimpinan Indonesia.....	128

BAB X

KEWIRAUSAHAAN, BISNIS BARU, DAN

KEPEMILIKAN BISNIS	131
A. Kewirausahaan.....	132
B. <i>Franchising</i>	136
C. Perusahaan Kecil	138
D. Bentuk-Bentuk Badan Usaha	144
E. Perbedaan Wirausaha dan Usaha Kecil.....	151

BAB XI

MENGORGANISASIKAN PERUSAHAAN BISNIS

A. Struktur organisasi perusahaan	154
B. Spesialisasi dan departementalisasi.....	154
C. Bentuk-bentuk dasar struktur organisasi	156

BAB XII

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN

HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN.....	159
A. Pengertian Manajemen sumber daya manusia	160
B. Fungsi manajemen sumber daya manusia	161
C. Penyusunan staf dalam organisasi.....	163
D. Kompensasi	165
E. Angkatan Kerja dan bukan Angkatan Kerja.....	172

BAB XIII

MENGEMBANGKAN DAN MENETAPKAN HARGA

PRODUK.....	175
A. Definisi Produk.....	176
B. Pengembangan produk baru.....	179
C. Siklus Hidup Produk.....	182

BAB XIV

PROSES PEMASARAN DAN PERILAKU KONSUMEN.....	189
A. Definisi Pemasaran.....	190
B. Rencana Pemasaran.....	192
C. Strategi Pemasaran	199
D. Perilaku Konsumen	212

BAB XV

MANAJEMEN KEUANGAN	221
A. Pengertian manajemen keuangan	222
B. Konsep Manajemen.....	222
C. Tujuan Manajemen Keuangan.....	223
D. Fungsi Manajemen Keuangan	224
E. Investasi	225
F. Hubungan Resiko dan Return.....	233

BAB XVI

DISTRIBUSI.....	235
A. Pengertian Saluran Distribusi	236
B. Fungsi saluran distribusi.....	237
C. Keuntungan Perantara Pedagang	238
D. Lembaga Perantara Perdagangan	240
E. Pola saluran distribusi	241
F. Faktor yang mempengaruhi pemilihan saluran distribusi	242
G. Strategi cakupan saluran distribusi	246

BAB XVII

MANAJEMEN OPERASI.....	249
A. Pengertian Manajemen Operasi	250
B. Penerapan fungsi manajemen.....	251
C. Proses Transformasi.....	252
D. Aplikasi.....	252
E. Jenis organisasi dalam kegiatan operasi.....	253
F. Perencanaan dalam manajemen operasi	256
DAFTAR PUSTAKA	259
BIOGRAFI PENULIS	267

BAB I

**KONSEP DASAR PENGANTAR
MANAJEMEN BISNIS**

SUB MATERI

A. Pengertian Manajemen Menurut Para Ahli

Secara etimologi manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang berarti mengatur, mengurus atau mengelola.¹ Dalam bahasa latin ada kata yang punya pengertian yang hampir sama, yakni “*manus*” yang artinya tangan atau menangan.² Seperti yang terjadi pada banyak bidang studi lainnya yang menyangkut *human*, maka manajemen tergolong yang sulit didefinisikan. Para ahli memiliki perbedaan pendapat mengenai manajemen, berikut pendapat ahli mengenai manajemen :

1. Haimann

Beliau mengatakan bahwa manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.

2. George R. Terry

Beliau mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.³

3. Mary Parker Follett

Beliau mengatakan bahwa manajemen merupakan seni dalam mencapai tujuan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan dari organisasi melalui bantuan orang lain untuk melaksanakan tugas yang mungkin diperlukan.

4. James A.F. Stoner

Menurut beliau, manajemen ialah proses perencanaan, organisasi, kepemimpinan dan pengawasan terhadap usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan semua sumber organisasi lainnya untuk

¹M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2018), hlm 1

²M. Rezky Naim dan Asma, *Pengantar Manajemen*, (Penerbit Qiara Media, 2019), hlm 2

³*Ibid* hlm 3

mencapai tujuan organisasi. Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen merupakan suatu kesatuan yang dimulai dari perencanaan hingga pengawasan terhadap penggunaan semua sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

5. Luther Gullick

Manajemen menjadi suatu bidang (ilmu) yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Definisi ini mengandung arti bahwa manajemen adalah suatu bidang ilmu yang mempelajari mengenai bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan.

6. Robert .L.Kats

Manajemen merupakan suatu profesi yang menurut persyaratan tertentu. Seorang manajer harus memiliki tiga keahlian yang hakiki, yaitu kompetensi secara konseptual, social, dan teknikal.⁴

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan , pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam pengertian yang lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan, dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.⁵

B. Pengertian Bisnis Menurut Para Ahli

Bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan/laba. Bisnis juga dapat dikatakan menyediakan barang dan jasa untuk kelancaran system perekonomian.⁶ Selanjutnya terdapat

⁴Sampurno Wibowo, *Pengantar Manajemen Bisnis*, (Bandung: POLITEKNIK TELKOM, 2009), hlm 4

⁵M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*,... hlm 4

⁶Rafsandjani dan Rieza Firdian, *Pengantar Bisnis Bagi Pemula*, (Malang: CV. Kautsar Abadi, 2017), hlm 1

berbagai pendapat tentang bisnis yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya :

1. Huat, T Chwee

Bisnis dalam arti luas adalah istilah umum yang menggambarkan semua aktifitas dan institusi yang memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari. Bisnis sebagai suatu system yang memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan masyarakat.

2. Steinfeld

Menurutnya bisnis adalah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnis pun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

3. Griffin dan Ebert

Menurut mereka bisnis sebagai aktifitas yang menyediakan barang atau jasa yang diperlukan ataupun diinginkan oleh konsumen. dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum, perusahaan yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti peangang kaki lima.

4. Hughes dan Kapoor

Aktifitas bisnis melalui penyediaan barang dan jasa bertujuan untuk menghasilkan profit (laba). Suatu perusahaan dikatakan menghasilkan laba apabila total penerimaan pada suatu periode lebih besar dari total biaya pada periode yang sama. Laba merupakan daya tarik utama untuk melakukan kegiatan bisnis.

5. Allan Afuah

Menurutnya bisnis ialah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat dan dalam industry. Orang yang mengusahakan uang dan waktunya dengan menanggung resiko dalam menjalankan kegiatan bisnis disebut Entrepreneur.

6. Glos, Steade dan Lowry

Bisnis merupakan sekumpulan aktifitas yang dilakukan untuk menciptakan dengan cara mengembangkan dan mentransformasikan berbagai sumber dayamenjadi barang atau jasa yang diinginkan konsumen.

7. Mahmud Machfoed

Bisnis adalah usaha perdagangan yang dilakukan oleh sekelompok orang yang terorganisasi untuk mendapatkan laba dengan memproduksi dan menjual barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen.⁷

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa bisnis merupakan sebuah kegiatan atau aktifitas yang dilakukan oleh perseorangan maupun berkelompok dan telah terorganisasi dengan tujuan memperoleh keuntungan atau laba.

C. Sejarah Manajemen dan Bisnis

Melihat perkembangan manajemen dan bisnis yang begitu pesat pada masa sekarang ini tentunya tidak luput dari adanya sejarah yang melatar belaknginya, berikutt pembahasan mengenai sejarah singkat manajemen maupun bisnis.

1. Sejarah manajemen

Studi manajemen yang modern dimulai sekitar tahun 1900. Namun, terdapat kemungkinan bahwa awal mula proses manajemen dimulai dari organisasi keluarga, yang emudian berkembang ke suku, dan akhirnya mempengaruhi unit politik formal seperti yang ditemukan di awal Babilonia. Bangsa Mesir, China, Yunani, dan Romawi tercatat sejarah sebagai bangsa yang melakukan kegiatan manajerial besar seperti pembangunan piramida, mengorganisasikan pemerintah, merencanakan maneuver militer, mengoperasikan perusahaan perdagangan yang melintasi pelosok dunia, dan mengendalikan imperium dengan wilayah tersebar luas.

⁷Apiaty Kamaluddin, *Administrasi Bisnis*, (Makasar: CV SAH MEDIA, 2017), hlm 54-56

Penelitian terhadap awal sejarah manajemen pada 7000 tahun yang lalu menyebutkan bahwa manajemen merupakan sebuah proses berdasarkan *trial* dan *error*, hanya sedikit atau bahkan tanpa teori, dan hampir tidak mendapat penyebaran ide dan praktik. Penyebaran yang sedikit ini memperlambat pengaruh dari praktik manajemen keseluruhan dunia. Periode antara tahun 1700 dan 1785 disebut sebagai revolusi industri di Inggris. Sebagai sebuah Negara, Inggris berubah secara dramatis dari masyarakat pedesaan menjadi pabrik dunia. Inggris merupakan bangsa pertama yang berhasil melakukan transisi dari sebuah masyarakat pedesaan-pertanian menjadi masyarakat industri-perdagangan. Manajemen dari pabrik di Inggris dicirikan dengan penekanan pada efisien, kontrol yang ketat, dan aturan serta prosedur yang kaku.⁸

Pada tahun 1886 seorang insinyur bernama Frederick W. Taylor menyajikan sebuah tulisan pada pertemuannasional insinyur. Tulisan yang diajukan Taylor adalah bahwa kebaikan maksimal bagi masyarakat hanya dapat datang melalui kerja sama manajemen dan tenaga kerja dalam menerapkan metode ilmiah. Dia menyatakan bahwa prinsip manajemen adalah :

- a. Mengembangkan ilmu untuk setiap elemen dari pekerjaan karyawan, menggantikan prinsip umum yang berdasarkan pengalaman sebelumnya.
- b. Secara ilmiah memilih dan kemudian melatih, mengajarkan, dan mengembangkan pekerja, padahal masa lalu pekerja memilih pekerjaan dan melatih dirinya sendiri.
- c. Dengan sepenuh hati bekerja sama memastikan semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan prinsip ilmiah.
- d. Menyediakan pembagian pekerjaan dan tanggung jawab hampir sama antara manajemen dan nonmanajer.⁹

⁸John M. Ivancer dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Penerbit Erlangga, 2006), hlm 9

⁹John M. Ivancer dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*,... hlm 9

Keempat prinsip ini membentuk konsep manajemen ilmiah Taylor, beberapa orang menganggap dia sebagai bapak manajemen modern.

Pada masa sekarang fungsi manajemen dikenal dengan empat fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengawasan.

2. Sejarah Bisnis

Pada zaman globalisasi, dunia yang paling transparan kita lihat bagaimana hebatnya persaingan bisnis perusahaan nasional, multinasional, perang ekonomi lewat perdagangan antar bangsa, yang saling berebut untuk menguasai pasar dunia dalam bidang barang dan jasa. Adapun sejarah bisnis secara garis besar meliputi beberapa hal berikut ini :

a. Era Industri

Era industri dengan pionirnya Henry Ford pemilik dari Ford Industry mendapatkan penghasilan sebesar 10 triliun pertamanya dalam kurun waktu karir kerja selama 25 tahun. Dimasa ini barang siapa yang tidak bekerja maka tidak akan mendapatkan penghasilan, namun bagi yang bekerja dengan keras dan dengan prestasi yang cukup baik dalam ruang lingkup kerjanya akan mendapatkan jaminan pensiunan dari perusahaan.

b. Era Teknologi

Era Teknologi, masa dimana teknologi teknologi menjadi tolak ukur penghasilan yang tidak terbatas karena semakin bagus mutu dari suatu teknologi maka yang menciptakan akan menciptakan suatu yang passive income yang tak terbatas dari hasil karya yang diciptakan dan menghasilkan royalty. Dimasa ini yang menjadi pionir adalah Bill Gates pemilik Microsoft dengan penghasilan 10 triliun pertama setelah 12 tahun. Tentunya dengan menciptakan sebuah teknologi computer yang saat ini terus berkembang dan akan terus menciptakan royalty terus menerus bagi Bill Gates.

c. Era informasi

Era informasi yang diawali pada awal tahun 1990 dan terus berkembang pesat sampai saat ini dan diyakini akan terus

berkembang dari tahun ketahun selanjutnya. Kecepatan dunia informasi akan memegang penuh dalam perkembangan dunia bisnis dimasa mendatang dimulai dari industry kecil sampai industry besar. Perkembangan informasi pada masa sekarang ini bisa diperoleh melalui berbagai media, yang termasuk dari media internet yang terhitung sangat cepat dalam hal penyebaran informasi.¹⁰

D. Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

Manajemen selain dikatakan sebagai sebuah ilmu juga sering dikatakan sebagai seni. Kenapa demikian? Sebagai ilustrasi, dalam tataran pengambilan keputusan, keputusan yang diambil sering kali bervariasi meskipun mereka diberikan data dan informasi yang sama. Oleh karena itu, manajemen juga merupakan seni, yaitu seni pengambilan keputusan, seni pengelolaan sumber daya manusia (SDM), seni pemasaran, dan sebagainya.¹¹

Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat system kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Menurut Gulick manajemen telah memenuhi persyaratan untuk disebut sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari untuk waktu yang lama dan telah diorganisasi menjadi suatu rangkaian teori.

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni, tetapi kombinasi dari keduanya. Kombinasi ini tidak dalam proporsi yang tetap tetapi dalam proporsi yang bermacam-macam. Manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat.

¹⁰<http://perkuliahan2016.blogspot.com/2016/03/sejarah-dan-perkembangan-bisnis.html?m=1>, dikutip pada kamis, 09 April 2020, Pukul 22.16 WIB

¹¹Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm 2

BAB II

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

SUB MATERI

A. Pengertian Fungsi Manajemen

Secara basisnya manajemen memiliki fungsi dalam menata setiap aktifitas yang ada agar memiliki daya dan ketepatan yang dihasilkan tertuju pada sasaran-sasaran yang telah ditargetkan. Tepat guna, tepat waktu, dan berujung pada tepat sasaran. Dala sebuah organisasi dan perusahaan, fungsi ini akan menjadi roda yang berputar konsisten pada porosnya jika dibarengi dengan perawatan-perawatan dan pemahaman-pemahaman dalam menanganinya. Karena manajemen memang telah mempunyai fungsi dari awalnya dan akan langsung memandu kita pada pemanfaatan fungsi tersebut, sisanya adalah terhadap orang-orang diposisi manajerialnya. Dalam hal ini adalah manajer.¹²

Fungsi manajemen itu sendiri mengandung arti bahwa dari berbagai elemen dasar yang ada dan sedang didalam proses manajemen itu sendiri yang menjadi sebuah patokan bagi manajemer untuk melaksanakan tugasnya. Sampai saat ini, masih belum ada consensus di antara baik praktisi maupun para teoritis mengenai apa yang menjadi fungsi-fungsi manajemen, sering pula disebut sebagai unsur-unsur manejemen.¹³

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang diawali dari sebuah perencanaan hingga evaluasi, agar tercapainya tujuan dari sebuah organisai. Sehingga disetiap organisasi tentunya selalu menerapkan fungsi-fungsi manajemen ini agar mencapai tujuan efektif dan efisien.

B. Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli

Fungsi dalam hal ini adalah sejumlah kegiatan yang meliputi berbagai jenis pekerjaan yang dapat digolongkan dalam satu kelompok sehingga membentuk satu kesatuan administrative. Manajemen adalah suatu jenis pekerjaan khusus yang menghendaki usaha mental dan fisik yang

¹²Haris Nurdiansyah dan Robbi Saepul Rahman, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2019), hlm 22

¹³M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*,... hlm 8

diperlukan untuk memimpin, merencana, menyusun dan mengawasi. Berikut penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen yang beragam:

1. *Forecasting*

Forecasting adalah kegiatan meramalkan, memroyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

2. *Planning* termasuk *Budgeting*

Berbagai batasan tentang *planning* dari yang sangat sederhana sampai kepada perumusan yang lebih rumit. Ada yang merumuskan dengan sangat sederhana, misalnya: perencanaan ialah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang agak kompleks merumuskan perencanaan sebagai penetapan apa yang harus dicapai, bila hal itu dicapai, di mana hal itu harus dicapai, bagaimana hal itu harus dicapai, dan sebagainya.

Dalam fungsi perencanaan juga termasuk didalamnya penetapan *budget*. Oleh karenanya, lebih tepat bila perencanaan atau *planning* dirumuskan sebagai penetapan tujuan, policy, prosedur, budget dan program dari suatu organisasi.¹⁴

3. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian yaitu proses mengkoordinir sumberdaya untuk menjalankan suatu rencana agar mencapai suatu tujuan. Proses pengorganisasian juga kegiatan pengaturan dan pengalokasian pekerjaan.

Fungsi-fungsi pengorganisasian ini meliputi:

- a. Mengalokasikan sumberdaya serta mendesain tugas kerjanya
- b. Mendesain struktur organisasi
- c. Menetapkan mekanisme koordinasi antar anggota organisasi
- d. Pengalokasian sumberdaya dengan prinsip *the right man in the right place* atau menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat.¹⁵

¹⁴ M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*, ... hlm 10-11

¹⁵ Dian Ani Nugroho, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis Publik dan Nirlaba*, (Malang: UB Press, 2017), hlm 8

4. *Staffing atau Assembling Resources*

Kedua istilah diatas cenderung mengandung pengertian yang sama. *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada sesuatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangan sampai dengan usaha agar setiap petugas memberi daya guna maksimal pada organisasi.

Organizing dan *staffing*, merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya.

5. *Directing dan Commanding*

Directing atau disebut juga commanding adalah fungsi manajemen yang ebrhubungan dengan usaha memeberi bimbingan, saran-sran, perintah-perintah atau intruksi-intruksi kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing bawahan tersebut, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Directing atau commanding merupakan fungsi manajemen yang dapat berfungsi bukan saja agar pegawai melaksanakan atau tidak melaksanakan sesuatu kegiatan, tetapi dpat pula berfungsi mengkoordinasi kegiatan berbagai unsur organisasi agar dapat efektif tertuju kepadaa realisasi tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

6. *Leading*

Pekerjaan leading, meliputi lima macam kegiatan, yakni: mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada bahasa yang sama antara manager dan bawahan, memberi semnagat inspirasi dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

7. *Coordinating*

Coordinating merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan, dan menyelaraskan pekerjaan-

pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam usaha mencapai tujuan bersama atau tujuan organisasi. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud itu antara lain dengan memberikan intruksi, perintah, mengadakan pertemuan-pertemuan dalam mana diberi penjelasan-penjelasan, bimbingan dan sebagainya.

8. *Motivating*

Motivating merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan suka rela, sesuai apa yang dikehendaki oleh atasan tersebut. Pemberian inspirasi, semangat dan dorongan oleh atasan kepada bawahan bertambah kegiatannya atau mereka lebih bersemangat meaksanakan. Tugas-tugas sehingga mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna.

9. *Controlling*

Controlling adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian dan sekaligus jika perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam pelaksanaan kegiatan controlling, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan serta mengusahakan agar kegiatan-egiatan yang dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.

10. *Reporting*

Reporting adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi baik secara lisan maupun secara tertulis sehingga yang menerima laporan dapat memperoleh gambaran tentang pelaksanaan tugas orang yang memberi laporan.¹⁶

¹⁶Dian Ani Nugroho, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*, (Malang: UB Press, 2017), hlm 12-14

Dari penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen diatas para ahli memiliki perbedaan pendapat mengenai komposisi dari fungsi-fungsi perencanaan. Berikut fungsi-fungsi ekonomi menurut para ahli.

No.	Nama	Fungsi Manajemen
1.	Louis A.Allen	Leading, planning,organizing, controlling.
2.	Prajudi Atmosudirdjo	Planning, organizing, directing, actuating, controlling.
3.	John Robert Beishline, Ph.D	Perencanaan, organisasi, komando, control.
4.	Henry Fayol	Planning, organizing, commanding, coordinating, controlling.
5.	Luther Gullich	Planning, organizing, <i>staffing</i> , directing, coordinating, reporting, budgeting.
6.	Koontz dan O'Donnel	Organizing, <i>staffing</i> , directing, planning, controlling.
7.	William H. Newman	planning, organizing, assembling, resiuurces, directing, controlling.
8.	Dr. S. P.Siagian, MPA	planning, organizing, motivating, controlling.
9.	Willin Spriegel	Planning, organizing, controlling.
10.	George R. Terry	Planning, organizing, actuating, controlling.
11.	Lyndal F. Urwick	Forecasting, planning, organizing, commanding, coordinating, controlling.
12.	Dr. Winasdi, SE	Planning, organizing, coordinating, actuating, leading, communication, controlling.
13.	The Liang Gie	Planning, decision making, directing, coordinating, controlling, improving.

Pada hakekatnya, bila dikombinasikan pendapat dari ketiga belas ahli diatas, maka semua mencakup fungsi-fungsi manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya.¹⁷

C. Fungsi Manajemen dan Bisnis

Fungsi dari manajemen dan bisnis merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan bisnis. Fungsi manajemen bisnis terdiri beberapa hal. Fungsi manajemen ini merupakan tahapan-tahapan yang dijalankan oleh sebuah organisasi bisnis untuk menjalankan bisnis dan organisasi agar dapat mencapai tujuan dari organisasi yakni efektif dan efisien. Berikut penjelasan mengenai keempat fungsi manajemen bisnis tersebut.

1. Planning

Sebelum melakukan kegiatan, setiap orang pasti akan melakukan proses perencanaan sesuai dengan tujuan. Pada proses ini juga dilakukan kegiatan yang terkait dengan kegiatan apa yang akan dilakukan, siapa yang melakukan dan bertanggung jawab, dan dimana kegiatan tersebut dilakukan.¹⁸

Dalam fungsi ini, manajemen berpera untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi, lalu merencanakan cara terbaik demi mencapai tujuan tersebut. Tergantung dari skala perusahaan, perencanaan ini biasanya dilakukan selama beberapa kali, yakni untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan dibreakdown lagi secara lebih detail untuk masing-masing divisi. Perencanaan bisa dibilang merupakan langkah terpenting dari keseluruhan proses manajemen bisnis. Karena tanpa adanya perencanaan ang matang maka proses bisnis tidak akan berjalan sesuai dengan harapan terlebih lagi sesuai dengan tujuan.

¹⁷M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*,... hlm 9

¹⁸Dian Ani Nugroho, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*,..., hlm 7

2. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian dapat pula dirumuskan sebagai keseluruhan aktivitas manajemen dalam mengelompokkan orang-orang serta penetapan tugas, fungsi, wewenang, serta tanggung jawab masing-masing dengan tujuan terciptanya aktivitas-aktivitas yang berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.¹⁹

Pengorganisasian juga dapat dilakukan dengan menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, hingga pada tingkatan mengambil keputusan. Dalam manajemen bisnis kita harus dapat menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat. Missal pada posisi bidang pemasaran tentunya harus diisi oleh orang yang berkompeten pada bidang pemasaran. Kenapa demikian? Hal itu dilakukan agar pekerjaan atau tugas yang dilimpahkan dapat dikerjakan secara efektif dan efisien.

3. *Actuating*

Actuating atau pergerakan merupakan fungsi pokok manajemen. *Actuating* merupakan kegiatan untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas masing-masing. Fungsi ini juga bisa dikatakan sebagai pengarahan. Yang mengambil tanggung jawab sebagai pemberi pengarahan yakni dilakukan oleh manajer pada masing-masing divisi. Pengarahan yang diberikan berupa influencing dan motivating.

4. *Controlling*

Agar semua proses manajemen berjalan sesuai dengan rencana dan target, maka perlu dilakukan fungsi pengendalian, diantaranya menentukan standar prestasi anggota, mengukur prestasi yang dicapai, membandingkan standard an capaian prestasi, serta melakukan perbaikan apabila terjadi penyimpangan atau pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar prestasi.

¹⁹M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*,... hlm 11

D. Globalisasi Ekonomi

Globalisasi telah menjadi tren ekonomi dunia. Perekonomian dunia telah semakin terbuka dan menjadi satu kesatuan ekonomi global. Globalisasi merupakan suatu kondisi saling tergantung dalam jaringan internasional yang meliputi transportasi, distribusi, komunikasi dan ekonomi yang melampaui garis batas teritori suatu Negara..²⁰

Perkembangan globalisasi memperoleh dukungan dan penolakan yang berkembang di masyarakat. Para pendukung globalisasi menganggap dengan adanya globalisasi akan membawa kemakmuran pada ekonomi dunia secara keseluruhan karena adanya spesialisasi produk yang ekonomis untuk masing-masing Negara. Sedangkan yang menentang globalisasi berpendapat bahwa globalisasi membawa implikasi perdagangan bebas yang akan dapat mematikan perusahaan domestic yang belum siap bersaing.²¹

1. Pendorong Globalisasi

Dorongan-dorongan yang menciptakan globalisasi ekonomi meliputi:

- a. Dorongan pasar. Pasar dunia merupakan pasar yang sangat potensial. Hal ini mendorong perusahaan untuk memasuki pasar internasional dan pasar global dan memperoleh keuntungan yang maksimal.
- b. Dorongan biaya. Perusahaan global mencari Negara-negara yang mampu memberikan biaya produksi suatu produk yang murah dan mengombinasikan berbagai produk dari beberapa Negara sehingga akan meminimalkan biaya produksi. Dorongan untuk meminimalkan biaya produksi ini mendorong banyak perusahaan untuk menjadi perusahaan global.
- c. Dorongan pemerintah. Adanya persaingan yang semakin ketat baik di pasar domestic dan pasar internasional mendorong banyak perusahaan untuk memaksimalkan kombinasi biaya produksi yang paling murah walaupun harus berasal dari berbagai Negara sehingga akan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

²⁰Farida Akbarina, *Pengantar Bisnis*, (Malang: POLINEMA PRESS, 2018), hlm 20

²¹Ibid, ... hlm 20

- d. Faktor lain. Faktor perkembangan teknologi dan informasi yang cepat mendorong semakin cepatnya globalisasi yang terjadi. Fasilitas transportasi yang cepat, internet, dan telepon menjadikan globalisasi berkembang dengan cepat.²²
2. Factor globalisasi
 - a. Kedekatan. Kemajuan teknologi dan informasi semakin memperdekat jarak antara satu tempat dengan tempat yang lain. Dengan pesawat jet dan peralatan telepon serta internet orang akan mudah bertemu dan bertatap muka secara cepat walaupun terpisah jarak yang jauh.
 - b. Lokasi. Globalisasi mendorong perusahaan bisnis untuk menggunakan banyak tempat sebagai tempat usaha maupun pemasaran produk mereka.
 - c. Sikap. Globalisasi mendorong perubahan sikap yang semakin terbuka dan berbaurnya budaya dan perilaku dari berbagai Negara membentuk budaya globalisasi.²³

E. Liberalisasi Ekonomi Bisnis

Liberalisasi ekonomi adalah reformasi ekonomi yang dilancarkan untuk menciptakan ekonomi berbasis pasar. Liberalisasi dapat diwujudkan dengan mengurangi regulasi pemerintah dan batasan-batasan lainnya terhadap kegiatan ekonomi. Selain itu, liberalisasi juga dapat diwujudkan lewat privatisasi badan usaha milik pemerintah, penurunan pajak untuk usaha, dan penghapusan batasan terhadap modal asing. Liberalisasi ekonomi dianggap sebagai kebijakan yang penting untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan daya saing, dan dalam sejarahnya, liberalisasi telah meledakkan pertumbuhan ekonomi Republik Rakyat Tiongkok dan India.²⁴

²²Ibid,... hlm 20-21

²³Ibid,... hllm 20

²⁴https://id.m.wikipedia.org/wiki/liberalisasi_ekonomi, dikutip pada jum'at 10 April 2020, Pukul 6.28 WIB

Secara kumulatif, liberalisasi menjadi revolusi kebijakan di Negara-negara berkembang dan Negara yang mengalami transisi. Sebelum tahun 1980-an, 80% dari populasi dunia di luar barat tinggal di Negara-negara berkembang akibat sangat tingginya tingkat proteksi eksternal, selain dari besarnya intervensi pemerintah. Liberalisasi dimulai di Jepang, dan kemudian Korea selatan dan Taiwan, pada tahun 1950-an, pada saat sebagian besar Negara berkembang lain masih memberlakukan rezim substitusi impor dan intervensi Negara. Negara-negara ini mengalami perkembangan ekonomi tinggi dengan mempertinggi ekspor melalui liberalisasi selektif, sembari mempertahankan perlindungan impor dan pembatasan investasi.

Selanjutnya Hong Kong kembali memberlakukan perdagangan bebas dan keterbukaan investasi setelah perang dunia kedua. Singapore mengikuti dalam beberapa waktu kemudian, meskipun sempat terjebak dalam protes. Negara-negara di Asia tenggara lainnya seperti Malaysia, Thailand, Indonesia dan Filipina melakukan liberalisasi perdagangan dan penanaman modal asing secara signifikan sejak tahun 1970-an. Vietnam mempercepat liberalisasi perdagangan dan investasi asing dalam rangka persyaratan keanggotaan WTO pada 2006.

Di Asia selatan, Sri Lanka merintis liberalisasi perdagangan pada akhir 1970. Negara ini menghapus system perencanaan ekonomi bergaya soviet dan menghapus hambatan tariff. Pada tahun 1991, tariff telah diturunkan hingga 16% dari besaran 125%.

Afrika tertatih-tatih melaksanakan liberalisasi perdagangan pada 1980-an akan tetapi kemudian tumbuh cepat pada 1990-an. Negara-negara eropa timur dan semenanjung Balkan mengalami dentuman besar setelah menghapus system ekonomi komando menjadi system ekonomi pasar sejak 1989, yang diikuti perubahan kebijakan secara massive dalam sector perdagangan dan arus modal asing.²⁵

Demikian sedikit uraian mengenai sejarah liberalisasi ekonomi yang berkembang di beberapa Negara.

²⁵<https://www.google.com/amp/s/www.kompasiana.com/amp/isharyanto/liberalisasi-perdagangan-sejarah-dan-faktor-pendorong>, dikutip pada jum'at, 10 April 2020, Pukul 6.53 WIB

F. Ekonomi Disrupsi

Disrupsi ekonomi adalah berbagai peralihan ekonomi baik dari sisi pendidikan, kesehatan, perbankan dan lain-lain menuju era digitalisasi. Berbicara mengenai digitalisasi, menurut sebuah lembaga survey Indonesia menyatakan bahwa, pengguna internet di Indonesia sudah mencapai 54% dari jumlah penduduk di Indonesia. Angka tersebut tentunya akan terus berkembang seiring dengan pertumbuhan penduduk. Era disrupsi sangat identic dengan digitalisasi. Kini apa yang kita butuhkan telah ada dalam genggaman. Contoh nyata dari adanya disrupsi ekonomi adalah dengan adanya Ojek Online. Munculnya ojek online bukannya tanpa ada dampak, bukti nyatanya adalah mulai tersingkirnya para tukang ojek yang non online, yang menyebabkan pengurangan pendapatan dari pengendara jasa ojek non online tersebut.²⁶

Hal tersebut dapat terjadi karena adanya perkembangan digital namun sebagian besar masyarakat tidak mengikuti perkembangan tersebut, mengakibatkan ketimpangan pemikiran antara yang mengikuti perkembangan digital dengan yang tidak. Lantas bagaimana langkah apa yang sebaiknya diambil oleh pemerintah selaku pemangku kebijakan? Langkah yang *pertama* bisa dengan menyiapkan SDM yang berkualitas yakni agar dapat bersaing dan beradaptasi dengan dunia global yang semakin berkembang. Dengan membekali diri dengan kemampuan yang mumpuni dalam bidang teknologi. *Kedua* dengan menyiapkan regulasi. Melihat arus digitalisasi yang begitu hebat mengharuskan pemerintah sesegera mungkin menyesuaikan diri dengan menetapkan kebijakan-kebijakan yang dinamis.

²⁶<https://www.gogle.com/amp/s/www.kompasiana.com/amp/trimurty/disrupsi-ekonomi-menangkappeluang-meminimalisasi-ancaman>, dikutip pada jum'at, 10 April 2020, Pukul 7.18 WIB

BAB III

FUNGSI PERENCANAAN

SUB MATERI

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁷ Perencanaan dapat diartikan memiliki beberapa kandungan arti, antara lain:

- **Proses.** Yaitu suatu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai dengan tahap-tahap yang ditentukan. Dalam hal ini kegiatan dalam perencanaan dilakukan menurut proses yang berlaku.
- **Penetapan tujuan dan sasaran.** Yaitu kegiatan merencanakan ke arah mana organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus ataupun umum, tujuan jangka panjang maupun tujuan jangka pendek.
- **Pemilihan tindakan.** Yaitu organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif.
- **Mengkaji cara terbaik.** Walaupun pilihan tindakan sudah dianggap baik namun bisa saja tetap tidak efektif kalau dilakukan dengan cara kurang baik. Sebaliknya, sesuatu yang baik apabila dilakukan dengan cara yang baik pula maka akan menghasilkan sesuatu yang efektif.
- **Tujuan.** Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi. Keinginan itu bisa dinyatakan dalam suatu standar-standar yang berlaku baik kualitatif maupun kuantitatif.²⁸

Jadi, hemat penulis dapat menyimpulkan bahwa perencanaan adalah tindakan integrative yang mencoba untuk memaksimalkan efektifitas ide dan gagasan secara komprehensif dari suatu organisasi sehingga tujuan dapat dicapai dengan optimal. Oleh sebab itu maka perencanaan harus memiliki tiga aspek utama yaitu:

²⁷Amirullah dan Rindiyah hanafi, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002), hlm. 7

²⁸Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Airlangga, 2004), hlm. 13

1. Menyangkut masa yang akan datang.
2. Harus menyangkut tindakan.
3. Memiliki serangkaian tindakan dimasa yang akan datang diambil oleh perencana.

B. Pentingnya Perencanaan

Perencanaan sangat penting dan perlu untuk setiap usaha mencapai tujuan. Alasan ini didasarkan pada suatu pandangan bahwa kondisi masa depan tidaklah pasti. Lingkungan yang berubah begitu cepat menuntut siapapun baik perseorangan maupun lembaga untuk selalu membuat rencana. Tanpa membuat perencanaan, organisasi akan kehilangan arah dan sulit untuk mengantisipasi anacam perubahan lingkungan.

Banyak faktor yang mempengaruhi pentingnya pembuatan suatu perencanaan antara lain: perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, perubahan iklim, perubahan selera konsumen, gejolak politik, dan sistem keamanan yang tidak terjamin memberikan banyak tantangan yang harus dihadapi walaupun penuh dengan resiko.²⁹

Selain untuk lebih memantapkan arah bagi organisasi dalam mencapai tujuannya, perencanaan juga memiliki peranan penting lainnya, seperti:

1. Untuk mengkoordinasikan usaha-usaha.
Didalam suatu organisasi pekerjaan-pekerjaan dilakukan individu dan kelompok memiliki tujuan dan kepentingan yang berbeda-beda. Maka perlu dilakukan koordinasi, agar tujuan dan kepentingan itu tidak keluar dari tujuan organisasi.
2. Untuk mengatasi perubahan.
Dengan adanya perencanaan yang matang maka perubahan-perubahan potensial yang akan terjadi akan dapat diantisipasi secepat mungkin.
3. Untuk pengembangan manajer.
Manajer harus bertindak proaktif dan membuat hal-hal terjadi dan bukan sebaliknya. Bertindak reaktif dan membiarkan hal-hal terjadi. Tindakan perencanaan akan mempertajam kemampuan manajer untuk

²⁹Drucker Peter F, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Jaya Pirusa, 1982), hlm. 17

berpikir ketika mereka mempertimbangkan gagasan-gagasan abstrak dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi.

4. Untuk pengembangan standar kinerja.

Keberhasilan yang dicapai pada masa lalu akan menjadi standar kinerja untuk masa yang akan datang. Tanpa perencanaan, standar performa mungkin menjadi tidak rasional dan subjektif.³⁰

C. Tujuan Perencanaan

Perencanaan sering disebut fungsi manajemen yang utama karena menentukan dasar untuk semua hal lainnya yang dilakukan para manajer ketika mengelola, memimpin, dan mengendalikan. Perencanaan melibatkan dua aspek penting yaitu tujuan dan rencana. Tujuan adalah hasil yang diinginkan atau target. Hal itu memandu keputusan manajemen dan membentuk kriteria terhadap hasil kerja yang diukur. Karena itulah tujuan sering disebut sebagai dasar perencanaan. Sedangkan rencana adalah dokumen yang menentukan kerangka bagaimana tujuan itu akan terpenuhi.³¹

Sehingga, tujuan Perencanaan adalah mengoptimalkan suatu gagasan dan ide guna mencapai maksud yang telah ditentukan dari awal agar dapat berjalan sebagaimana mestinya dan terealisasi serta diimplementasikan dengan baik dalam pelaksanaannya. Salah satu cara terbaik untuk memperlancar penetapan tujuan dan proses perencanaan adalah dengan maksud dasarnya. Manajer seharusnya juga mengetahui bahwa terdapat keterbatasan pada efektifitas penetapan tujuan dan pembuatan rencana.

Penetapan tujuan dan perencanaan yang efektif tidak selalu memastikan keberhasilan, penyesuaian dan pengecualian diharapkan dari waktu ke waktu. Cara yang dapat dilakukan yaitu:

1. Komunikasi dan partisipasi.

Meskipun mungkin dibaut pada tingkat tinggi, tujuan dan rencana tersebut harus dikomunikasikan kepada pihak yang lain dalam organisasi. Setiap orang yang terlibat dalam proses perencanaan

³⁰*Ibid*, hlm. 19

³¹*Ibid*, hlm. 21

seharusnya tahu landasan apa yang mendasari strategi fungsional, dan bagaimana strategi-strategi tersebut diintegrasikan dan dikoordinasikan. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan dan mengimplementasikan rencana harus didengar pendapatnya dalam mengembangkan strategi tersebut. Setiap orang hampir selalu memiliki informasi yang berharga untuk disumbangkan/ dan karena mereka yang akan mengimplementasikan rencana/ keterlibatan mereka sangat penting orang biasanya lebih berkomitmen pada rencana yang pembentukannya mereka bantu. Bahkan ketika suatu organisasi agar bersifat sentralistis atau menggunakan staf perencanaan, manajer dari berbagai tingkatan dalam organisasi seharusnya dilibatkan dalam proses perencanaan.

2. Konsistensi/Revisi/Pembaharuan.

Tujuan seharusnya konsisten baik secara horizontal maupun secara vertical. Konsistensi horizontal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten diseluruh organisasi/dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertical berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten dari atas ke bawah organisasi: tujuan strategis, taktis, dan operasional harus selaras. Karena penetapan tujuan dan perencanaan merupakan proses yang dinamis, tujuan dan perencanaan juga harus direvisi dan diperbaharui secara berkala. Banyak organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbaharui dengan frekuensi yang semakin sering.

3. Sistem penghargaan yang efektif.

Secara umum, orang seharusnya diberi penghargaan baik karena menetapkan tujuan dan rencana yang efektif, maupun karena berhasil mencapainya. Karena kegagalan terkadang berasal dari faktor-faktor di luar pengendalian manajemen, orang seharusnya dipastikan bahwa kegagalan dalam mencapai tujuan tidak akan selalu memiliki konsekuensi hukuman.³²

³²L. Draft Richard, *Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 30

D. Unsur-Unsur Perencanaan

Pada umumnya suatu perencanaan yang baik berisikan enam unsur pokok, yaitu *what* (apa), *why* (mengapa), *where* (dimana), *when* (kapan), *who* (siapa), dan *how* (bagaimana).³³

1. *What* : tindakan apa yang harus dikerjakan?

Dalam hal ini haruslah dijelaskan dan diperinci aktivitas yang diperlukan, faktor-faktor yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut agar tujuan yang dimaksud dapat tercapai.

2. *Why* : apa sebabnya tindakan itu dikerjakan?

Di sini perlu diperlukan penjelasan dan ketegasan mengapa kegiatan itu harus dikerjakan dan mengapa tujuan itu harus dicapai.

3. *Where* : dimana tindakan itu harus dilaksanakan?

Dalam *planning* harus memuat dimana lokasi kegiatan tersebut akan diselesaikan. Hal ini diperlukan untuk menyediakan sarana dan fasilitas untuk mengerjakan kegiatan tersebut.

4. *When* : kapan tindakan itu harus dilaksanakan?

Hal ini diperlukan adanya jadwal waktu dan kapan dimulainya kegiatan hingga berakhirnya kegiatan tersebut.

5. *Who* : siapa yang harus melakukan tindakan itu?

Dalam *planning* harus memuat tentang para pekerja yang mengerjakan kegiatan tersebut. Disamping itu juga diperlukan kejelasan wewenang dan tanggung jawab para pekerja.

6. *How* : bagaimana cara melaksanakan tindakan itu?

Dalam *planning* harus dijelaskan teknik, metode, dan sistem mengerjakan pekerjaan yang dimaksud.

E. Pendekatan dalam Perencanaan

Pendekatan dapat di artikan sebagai titik tolak atau sudut pandang kita terhadap proses pembelajaran. Sedangkan Planning (Perencanaan) adalah proses menetapkan tujuan, mengembangkan strategi, dan menguraikan tugas dan jadwal untuk mencapai tujuan. Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa sebuah planning atau perencanaan adalah merupakan

³³R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Yrama Widya, 2018), hlm. 34

proses menuju tercapainya tujuan tertentu. Atau dalam istilah lain merupakan persiapan yang terarah dan sistematis agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Pendekatan Perencanaan adalah titik tolak atau sudut pandang kita dalam proses penetapan tujuan. Agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Adapun beberapa macam pendekatan perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Sinoptik Komprehensif (*Rational comprehensive*).

Perencanaan Sinoptik disebut pula perencanaan sistem, pendekatan rasional sistem, pendekatan rasional komprehensif merupakan pendekatan perencanaan yang pada mulanya sangat dominan digunakan, yang menggunakan model berfikir sistem dalam perencanaan, sehingga objek perencanaan dipandang sebagai suatu kesatuan yang bulat, dengan satu tujuan yang disebut visi. Synoptic planning melihat permasalahan yang ada dari sudut pandang sistem. Yang tercakup dalam pendekatan ini, secara umum dijabarkan ke dalam:

- a. Penentuan tujuan.
- b. Identifikasi alternatif kebijakan.
- c. Evaluasi rata dengan hasil akhir.
- d. Implementasi kebijakan.

2. *Disjointed Inkremental*.

Didasarkan pada kemampuan institusi dan kinerja personalnya. Bersifat desentralisasi dan tidak cocok untuk jangka panjang. Jadi perencanaan ini menekankan perencanaan dalam jangka pendek saja. Yang dimaksud dengan desentralisasi pada teori ini adalah si perencana dalam merencanakan objek tertentu dalam lembaga, selalu mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan.

3. Transaktif/Pembelajaran Sosial.

Transactive planning merupakan pendekatan yang difokuskan pada pengalaman masyarakat dalam mengungkapkan permasalahan kebijakan. Pendekatan ini merupakan evolusi institusi desentralisasi dalam membantu masyarakat mengendalikan proses sosial yang

mengatur kesejahteraannya. Menekankan pada harkat individu yang menjunjung tinggi kepentingan pribadi dan bersifat desentralisasi, suatu desentralisasi yang transactive yaitu berkembang dari individu ke individu secara keseluruhan. Ini berarti penganutnya juga menekankan pengembangan individu dalam kemampuan mengadakan perencanaan.³⁴

Saat ini sudah banyak macam-macam pendekatan perencanaan yang diterapkan organisasi yang tentunya sudah menyesuaikan dengan kebutuhan dan budaya organisasi tersebut. Apapun nama dan jenis pendekatan perencanaan itu pastinya bisa menjadi referensi baru bagi kita untuk dipelajari. Secara umum, ada beberapa model pendekatan perencanaan sebagai berikut:

1. *Bottom up approach.*

Pendekatan ini dilakukan dengan cara menyerap data dan informasi dari struktur paling bawah organisasi kemudian dirumuskan oleh pimpinan menjadi sebuah rencana utuh. Pendekatan ini menaruh perhatian khusus kepada para anggota organisasi yang lebih banyak mengetahui kondisi kerja di lapangan.

2. *Top down approach.*

Ini adalah kebalikan dari Bottom up approach, yaitu pimpinan organisasi yang terlebih dulu merumuskan rencana kemudian dipaparkan kepada anggota dibawah kepemimpinannya. Pimpinan organisasi bertujuan agar semua yang terlibat dalam organisasi bisa mengikuti rumusan perencanaan yang telah dibuatnya.

3. *Interactive approach.*

Kondisi interactive approach ini adalah penyusunan rencana yang dilakukan secara bersamaan oleh pimpinan dan anggota organisasi. Mereka duduk bersama dalam satu forum untuk membahas secara rinci rumusan rencana yang akan ditetapkan. Namun pada organisasi besar, pendekatan ini dilakukan dengan cara menetapkan perwakilan

³⁴Sudharto P. Hadi, *Dimensi Lingkungan Perencanaan Pembangunan*, (Yogyakarta: GMU Press, 2001), hlm. 67-69

dari anggota yang representatif untuk merumuskan rencana bersama pimpinan.

4. *Dual-level approach.*

Maksud dari pendekatan ini adalah pimpinan dan anggota menyusun rumusan rencana mereka masing-masing kemudian disatukan menjadi rencana utuh. Pimpinan akan menyusun rencananya sendiri, begitu juga dengan anggota. Mereka akan bertemu pada satu forum untuk menyatukan rumusan perencanaan. Pendekatan ini cenderung berisiko benturan pemikiran antara pimpinan dan anggota.³⁵

5. Perencanaan *inside-out* dan perencanaan *outside-in*.

Perencanaan *inside-out*: terfokus pada yang sudah dilakukan dan mengusahakan untuk melakukan yang terbaik yang dapat dilakukan. Ini meningkatkan efektivitas organisasi. Perencanaan *outside-in*: dari analisa lingkungan eksternal muncul perencanaan untuk mengeksploitasi kesempatan-kesempatan dan meminimisasi permasalahan yang terjadi. Kedua perencanaan ini dapat dikombinasikan agar optimal.

6. Perencanaan *contingency*.

Perencanaan yang terfokus pada pemikiran ke depan. Perencanaan ini meliputi penentuan alternatif-alternatif tindakan yang dapat diimplementasikan seandainya perencanaan orisinal tidak sesuai karena adanya perubahan keadaan. Kunci dari perencanaan ini adalah suatu prediksi dari perubahan yang akan datang yang dapat berakibat pada perencanaan yang sedang dijalankan.³⁶

³⁵Leonade, *Pendekatan Perencanaan*, diakses pada 4 November 2019, <https://www.studimanajemen.com/2012/09/pendekatan-perencanaan.html>

³⁶Annisa Devyana Dewi, Siti Rohmah dkk. *Pengantar Manajemen: Perencanaan Strategis, Pemecahan Masalah dan Pengambilan keputusan*. (Universitas Gunadarma. Diakses pada 4 November 2019). <http://annisadevyanadewi.weebly.com/materi-klp-1/-pengantar-manajemen-perencanaan-strategis-pemecahan-masalah-dan-pengambilan-keputusan>

F. Jenis-Jenis Perencanaan

Perencanaan atau *planning* tidak hanya dapat dilihat dari bobot dan waktunya, tetapi dapat dilihat pula dari hal-hal sebagai berikut:³⁷

1. Menurut penggunaannya.
 - a. *Single use planning*, yaitu perencanaan untuk satu kali pakai. Jika pelaksanaan telah selesai, perencanaan tersebut tidak di pakai kembali, misalnya perencanaan yang berhubungan dengan kepentiaan kegiatan tertentu.
 - b. *Repeats planning*, yaitu perencanaan yang dipergunakan untuk keperluan yang berulang-ulang. Rencana ini terus-menerus atau berulang dipergunakan sehingga bersifat permanen.
2. Menurut prosesnya.
 - a. *Policy planning* (merupakan kebijakan), yaitu suatu perencanaan yang berisi kebijakannya saja tanpa dilengkapi oleh teknis pelaksanaannya secara sistematis, seperti perencanaan yang berkaitan dengan garis besar proses pengorganisasian negara (GBHN).
 - b. *Program planning*, yaitu perencanaan yang merupakan penjelasan dan perincian dari *policy planning*. *Program planning* dibuat oleh badan-badan khusus yang mempunyai wewenang untuk melaksanakan *policy planning*, misalnya BAPPENAS. Dalam *program planning* dimuat:
 - 1) Ikhtisar mengenai tugas yang akan dikerjakan.
 - 2) Sumber dan bahan yang dipergunakan.
 - 3) Biaya, personalia, situasi, dan kondisi pekerjaan.
 - 4) Prosedur kerja yang harus dipatuhi.
 - 5) Struktur organisasi kerja, dan sebagainya.
 - c. *Operational planning (perencanaan kerja)*, yaitu perencanaan yang memuat rencana mengenai cara-cara melakukan pekerjaan tertentu agar lebih berhasil dalam pencapaian tujuan dengan daya guna yang lebih tinggi (efektif dan efisien). Dalam *operational*

³⁷Anton Atoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hlm. 102-103

planning, *technical know-how* ataupun kecakapan dan keterampilan kerja lebih dititikberatkan. Dalam perencanaan ini dimuat antara lain:

- 1) Analisis *program planning*.
- 2) Penetapan prosedur kerja.
- 3) Metode-metode kerja.
- 4) Menentukan tenaga pelaksana.

3. Menurut jangka waktu.

- a. *Long range planning (LRP)*, yaitu suatu perencanaan jangka panjang yang membutuhkan waktu agak lama dalam pelaksanaannya, perencanaan ini biasanya memerlukan waktu lebih dari sepuluh tahun.
- b. *Intermediate planning* (perencanaan jangka menengah), yaitu perencanaan yang dalam pelaksanaannya membutuhkan waktu “pemasangan” (*gestation periode*). Perencanaan ini biasanya memerlukan waktu lima tahun.
- c. *Short range planning (SRP)* atau perencanaan jangka pendek, yaitu perencanaan yang dipersiapkan dengan tergesa-gesa dan mendadak karena dianggap penting dan waktu yang tersedia sangat sempit. Biasanya, pelaksanaannya memerlukan waktu kurang dari satu tahun.

4. Menurut wilayah pelaksanaannya.

- a. *Rural planning*, yaitu perencanaan pedesaan.
- b. *City planning*, yaitu perencanaan untuk suatu kota.
- c. *Regional planning*, yaitu perencanaan tingkat daerah kabupaten ataupun kota.
- d. *National planning*, yaitu suatu perencanaan tingkat nasional (negara) yang mencakup segenap wilayah suatu negara.

5. Menurut materi.

- a. *Personel planning*, yaitu suatu perencanaan mengenai masalah-masalah kepegawaian. Dalam perencanaan ini, masalah pegawai ditinjau dan dibahas dari berbagai segi secara mendalam dan mendetail.

- b. *Financial planning*, yaitu suatu perencanaan mengenai masalah keuangan ataupun permodalan (anggaran belanja) secara menyeluruh dan mendetail dari suatu kegiatan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama.
 - c. *Industrial planning*, yaitu perencanaan yang menyangkut kegiatan industri yang direncanakan sedemikian rupa agar terhindar dari hambatan dan rintangan dalam pencapaian tujuan.
 - d. *Educational planning*, yaitu suatu perencanaan dalam kegiatan pendidikan (misalnya: perencanaan mengenai pendidikan SMEA, SMA, dan lain-lain)
6. Menurut segi umum dan khusus.
- a. *General plans* (rencana umum), yaitu suatu perencanaan yang dibuat garis-garis besarnya saja dan menyeluruh dari suatu kegiatan kerja sama.
 - b. *Special planning* (rencana khusus), yaitu suatu perencanaan mengenai suatu masalah uang dibuat secara mendetail dan terperinci.
 - c. *Overall planning*, yaitu suatu perencanaan yang memberikan pola secara keseluruhan dari pekerjaan yang harus dilaksanakan. Dalam hal ini, perencanaan merupakan landasan dari fungsi-fungsi manajemen lainnya.

G. Proses Penyusunan Perencanaan

Untuk membuat suatu rencana ada beberapa tindakan yang harus dilalui. Tindakan-tindakan atau langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:³⁸

1. Menetapkan tugas dan tujuan.

Tugas dan tujuan adalah dua pengertian yang mempunyai hubungan sangat erat, merupakan anak kembar siam. Bila kita melaksanakan tugas, pasti ada yang menjadi tujuan kegiatan kita itu. Sebaliknya suatu tujuan tidak akan tercapai bila kita tidak melakukan

³⁸Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 45-47

suatu kegiatan, yakni melakukan suatu tugas. Kedua pengertian itu sangat erat hubungannya. Dengan tugas dimaksud, kegiatan apa yang harus dilakukan. Tugas apa yang harus dikerjakan, memproduksi sepatu, atau mengangkut barang dari satu tempat ke tempat lain, atau menangkap ikan, atautkah membuka pertanian untuk menanam nilam.

Apakah tujuan dari kegiatan itu? Dengan tujuan dimaksudkan nilai-nilai yang diharapkan untuk dipelihara, diperoleh atau diadakan. Apa tujuan kita? Misalnya membuka pertanian untuk menanam nilam, mencari keuntungan sebesar-besarnya, memberi kesempatan kerja, mencari keunggulan di bidang kualitas, dan sebagainya. Penetapan tujuan perusahaan, merupakan landasan dari pembuatan rencana kemudian. Kita tidak mungkin merencanakan sesuatu, bila tidak tegas lebih dahulu, tujuan yang akan kita capai dengan rencana tersebut.

2. Mengorganisasi dan menganalisis.

Setelah tugas dan tujuan suatu perusahaan telah ditetapkan langkah-langkah berikutnya ialah mencapai atau mengobservasi faktor yang mempermudah untuk mencapai tujuan. Bila faktor-faktor itu sudah terkumpul, dianalisis, untuk dapat diterapkan, mana yang masih efektif digunakan pada masa yang akan datang. Untuk mendapatkan faktor-faktor tersebut, maka bahan-bahan dari pengalaman dapat digunakan, demikian juga pengalaman dari pihak-pihak yang lain. Bila data tersebut sudah diperoleh, kemudian dianalisis, untuk menetapkan apakah faktor tersebut masih efektif digunakan untuk masa depan.

3. Mengadakan kemungkinan-kemungkinan.

Tersedianya bahan-bahan yang diperoleh pada langkah terdahulu, memberikan perencana dapat membuat beberapa kemungkinan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sudah barang tentu terdapat beberapa kemungkinan untuk mendapat suatu tujuan. Seperti peribahasa mengatakan ada berbagai jalan untuk sampai ke Roma. Kemungkinan-kemungkinan tersebut dapat diurut-urutkan atas dasar tertentu, misalnya atas dasar lamanya diselesaikan, besarnya biaya yang diperlukan. Langkah inilah yang disebut dengan mengadakan kemungkinan-kemungkinan.

4. Membuat sintesis.

Terdapat beberapa kemungkinan untuk mencapai suatu tujuan yang memaksa si pembuat rencana harus memilih berbagai alternatif. Pemilihan salah satu kemungkinan selalu mengandung unsur yang baik di samping adanya sela-sela negatifnya. Oleh karenanya, pada fase ini pembuat rencana harus mengawinkan atau membuat berbagai kemungkinan itu. Sela-sela negatif dari masing-masing kemungkinan itu. Sela-sela negatif dari masing-masing kemungkinan itu dibuang, dan unsur-unsur yang positif diambil sehingga diperoleh sintesis dari berbagai kemungkinan itu.

H. Hubungan Perencanaan dengan Fungsi-Fungsi Manajemen Lainnya

Hubungan perencanaan dengan fungsi manajemen lainnya adalah menentukan tujuan dan prosedur mencapai tujuan, memungkinkan organisasi mendapat sumber daya untuk mencapai tujuan, serta memperjelas terhadap anggota organisasi dalam melakukan berbagai kegiatan sesuai tujuan dan prosedur dan memungkinkan untuk memantau dan mengatur keberhasilan organisasi serta mengatasi bila ada kekeliruan. Sedangkan prinsip perencanaan adalah *Contribution to purpose and objectives* (betul-bentuk membantu tercapainya tujuan organisasi), *primary of planning* (merupakan kegiatan pertama dari seluruh kegiatan lainnya), *pervasiveness of planning* (kegiatan perencanaan harus dilakukan pada semua tingkat manajemen), dan *efficiency of planning* (perencanaan yang baik memiliki nilai-nilai efisiensi yang tinggi dan rapi).³⁹

³⁹Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), hlm. 170-173

BAB IV

FUNGSI ORGANISASI

SUB MATERI

A. Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari istilah Yunani *organon* dan istilah Latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota, atau badan. Arti organisasi beraneka ragam tergantung dari sudut mana ahli yang bersangkutan melihatnya. Walaupun demikian, perbedaan arti tersebut dapat digolongkan ke dalam salah satu dari dua pendapat mengenai organisasi tersebut James D. Mooney mengatakan, "organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai' suatu tujuan bersama", sedangkan Chester I. Barnard memberi pengertian organisasi sebagai suatu sistem dari atau lebih.

Bila dibandingkan kedua pendapat tersebut, sebenarnya tidak ada perbedaan yang kentara karena James D. Mooney memandang organisasi adalah sebagai suatu "badan" di mana terdapat perserikatan manusia untuk mencapai suatu tujuan bersama, sedang Chester I. Barnard melihat organisasi itu merupakan suatu "susunan skematis" di mana tergambar "sistem daripada aktivitas kerja sama". Dengan kata lain, masing-masing melihat organisasi itu dari suatu segi.

Tanpa mendefinisikan apa organisasi, beberapa penulis mengemukakan bahwa ada tiga ciri dari suatu organisasi, yaitu

1. adanya sekelompok orang
2. antarmubungan terjadi dalam suatu kerja sama yang harmonis, dan
3. kerja sama didasarkan atas hak. kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing orang untuk mencapai tujuan

Berdasarkan dari tiga ciri yang dikemukakan tersebut, jelas apa yang dapat dimasukkan ke dalam pengertian organisasi dan apa yang tidak dapat dimasukkan ke dalamnya. Berdasarkan pemahaman di atas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi itu dapat didefinisikan sebagai berikut.⁴⁰

⁴⁰ Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada Yogyakarta: University Press, 2002, hlm. 59-60

1. Organisasi dalam arti badan adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan tertentu.
2. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gambaran secara skematis tentang hubungan-hubungan, kerja sama dari orang-orang yang terdapat dalam rangka usaha mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan perspektif administrasi dan manajemen, setiap organisasi selalu ada seseorang atau beberapa orang yang bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan atau memimpin sejumlah orang yang bekerja sama dengan segala aktivitas dan fasilitasnya. Orang yang bertanggung jawab tersebut harus mengkoordinasikan aneka kegiatan dan sekumpulan orang yang mempunyai kepentingan berbeda. Berbagai kepentingan anggota organisasi yang berbeda dipadukan dan disamakan persepsinya melalui kesepakatan dalam berorganisasi.⁴¹

B. Organisasi Formal dan Informal

Seperti di atas telah dikemukakan, pengertian organisasi mempunyai bermacam-macam arti sehingga untuk membedakanya sering dibubuhi tambahan kata di belakang kata organisasi. seperti organisasi statis, organisasi dinamis, organisasi formal, organisasi informal, organisasi tunggal, organisasi jamak, organisasi daerah, organisasi regional, organisasi negara, dan organisasi internasional. Dari berbagai macam organisasi tersebut, franya beberapa yang perlu dijelaskan di sini.

Organisasi statis, sering juga disebut bagan organisasi atau ranji organisasi atau skema organisasi, tidak lain adalah gambar secara skematis tentang hubungan kerja sama orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai tujuan. Berhadapan dengan ini kita mengenal organisasi dinamis yaitu setiap kegiatan yang berhubungan dengan usaha merencanakan skema organisasi, serta mengadakan departementasi dan menetapkan wewenang, tugas dan tanggung jawab orang-orang dalam suatu badan. Dengan kata lain organisasi dinamis tidak

⁴¹ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 7

lain dari kegiatan-kegiatan mengorganisasi. yakni kegiatan menetapkan susunan organisasi suatu badan.

1. Organisasi Formal

Organisasi formal, yaitu suatu sistem kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dan dikoordinasi dengan sadar untuk mencapai tujuan tertentu.⁴²Ciri-ciri organisasi formal adalah sebagai berikut:

- a. Seluruh anggota organisasi diikat oleh suatu persyaratan formal sebagai bukti keanggotaannya. Misalnya, Negara sebagai organisasi formal yang seluruh warga Negara diikat oleh persyaratan formal yang harus dimiliki, yakni Kartu Tanda Penduduk, Kartu Keluarga, dan sejenisnya. Demikian pula, dalam organisasi formal lainnya dalam bentuk ormas atau partai politik, yang seluruh anggotanya harus memiliki kartu keanggotaan bahwa ia benar-benar terdaftar dan diakui sebagai anggota yang sah, misalnya kartu anggota Muhammadiyah, Nahdatul Ulama (NU), dan Persatuan Umat Islam (PUI).
- b. Kedudukan, jabatan, dan pangkat yang terdapat dalam organisasi dibuat secara hierarkis dan piramida yang menunjukkan tugas, kedudukan, tanggung jawab, dan wewenang yang berbeda-beda.
- c. Setiap anggota yang memiliki jabatan tertentu secara otomatis memiliki wewenang dan tanggung jawab yang membawahi jabatan anggota di bawahnya. Dengan demikian, hak memerintah berada bersamaan dengan hak diperintah, hak melarang bersamaan dengan hak untuk tidak mengerjakan kegiatan tertentu.
- d. Hak dan kewajiban melekat sepenuhnya pada anggota organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.
- e. Pelaksanaan kegiatan diatur menurut jabatannya masing-masing, tetapi setiap fungsi jabatan dengan tugasnya saling berhubungan dan melakukan kerja sama.

⁴² Tianna Dembaria Siregar, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2006, hlm. 61.

- f. Seluruh kegiatan direncanakan secara musyawarah mufakat dengan mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Hubungan kerja sama dilakukan menurut tingkatan jabatan struktural yang jelas yang berimplikasi secara langsung kepada perbedaan penggajian dan tunjangan masing-masing anggota organisasi.
- h. Adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang merupakan sistem kinerja organisasi.⁴³

2. Organisasi Informal

Organisasi informal merupakan kumpulan hubungan antarperorangan tanpa tujuan bersama yang disadari meskipun pada akhirnya hubungan-hubungan yang tak disadari itu untuk tujuan bersama.⁴⁴ Ciri-ciri organisasi informal adalah sebagai berikut:

- a. Sifat organisasi informal melekat pada organisasi informal, sebagaimana Negara mengharuskan adanya KTP bagi warga Negara. Pembuatan KTP berkaitan dengan organisasi-organisasi formal di dalam pemerintahan, misalnya kantor kecamatan, kantor desa, kantor RW hingga kantor RT, semua itu tidak dapat dilaksanakan jika tidak ada organisasi informal, yaitu keluarga. Demikian pula, organisasi yang bergerak dalam pendidikan, yakni sekolah formal. Tidak akan ada sekolah formal jika tidak berdampingan dengan organisasi informal, yakni lingkungan masyarakat, komunitas masyarakat, yang merupakan konsumen pendidikan formal.
- b. Tidak adanya kontak di antara anggota yang diatur oleh anggaran dasar atau anggaran rumah tangga. Kontak terjadi tanpa adanya aturan formal. Komunitas masyarakat yang tinggal di lingkungan atau wilayah tertentu dapat dikatakan sebagai organisasi informal,

⁴³ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 172-173.

⁴⁴ Tianna Dembaria Siregar, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2006, hlm. 61.

dan kontak yang terjadi merupakan interaksi mekanis yang secara alami sebagai bagian dari kebutuhan individu masing-masing.

- c. Jumlahnya sangat banyak, terutama hubungan dengan kegiatan-kegiatan masyarakat yang dilembagakan secara informal, misalnya kegiatan-kegiatan pengajian, perkumpulan remaja mesjid, karang taruna, majelis taklim, dan sebagainya. Organisasi informal tersebut biasanya dimanfaatkan oleh organisasi formal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Misalnya, partai politik dalam kampanyenya mendatangi majelis taklim, ibu-ibu pengajian, remaja mesjid dan sebagainya.

Baik organisasi formal maupun organisasi informal, jika dilihat dari upaya mencapai tujuannya, memiliki unsur-unsur kinerja yang sama, terutama dalam melakukan kontak atau komunikasi dan terjalinnya kerja sama di antara anggota organisasi. Hanya keduanya dibedakan dari segi cara kerjanya yang mengikuti aturan organisasi atau tidak. Dalam organisasi informal, hubungan antaranggota berjalan secara mekanis, sehingga ketiadaan salah satu anggota tidak menjadi beban dan tidak akan mengganggu jalannya organisasi. Adapun dalam organisasi formal, salah seorang yang tidak hadir dan tidak melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik akan mengganggu jalannya organisasi dan menghambat tercapainya tujuan.

Organisasi formal terikat oleh tugas dan kedudukan tertentu yang dipikul oleh anggotanya. Ada sanksi dan ganjaran bagi setiap anggota yang melaksanakan atau meninggalkan kewajibannya. Adapun dalam organisasi informal, hal tersebut tidak berlaku. Dalam lingkungan masyarakat terdapat susunan organisasi informal, misalnya dalam tugas siskamling, jika ada anggota masyarakat tidak pernah melaksanakan siskamling, tidak akan dipecat dari keanggotaannya sebagai bagian dari masyarakat. Dalam kerja bakti sosial yang dilaksanakan oleh ketua RT beserta seluruh elemen masyarakat, jika ada seorang anggota masyarakat yang tidak ikut kerja bakti, ia tidak akan mengganggu organisasi RT maupun kerja bakti tersebut.

Berbeda dengan organisasi formal, misalnya ormas yang didalamnya ada anggota yang memiliki kedudukan sebagai ketua bidang organisasi. Tugas ketua bidang organisasi adalah melakukan koordinasi dengan seluruh anggota yang berbeda di bawah lingkungannya, mulai tingkat pusat sampai dengan tingkat ranting. Seluruh anggota harus didata dan diadministrasikan dengan baik, dengan dibuktikan oleh kartu anggota. Apabila salah satu staf bidang keorganisasian yang menangani pembuatan kartu anggota dan pendaftaran calon anggota selalu tidak hadir, ketidakhadirannya akan mengganggu kinerja organisasi. Oleh sebab itu, alasan ketidakhadirannya harus diketahui. Jika belum menunjukkan tanda-tanda keaktifannya, organisasi akan segera menggantikan posisinya agar kinerja organisasi tidak terganggu.

Jadi dalam contoh diatas dapat dipahami bahwa substansi organisasi formal maupun informal sifatnya sama, yaitu adanya hubungan antarorang, adanya kerja sama, dan adanya tujuan yang hendak dicapai. Perbedaannya terletak pada formalitas atau tidaknya ketiga ciri tersebut dilaksanakan.⁴⁵

C. Bentuk-Bentuk Organisasi

Menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab, maka bentuk-bentuk organisasi itu dapat dibedakan sebagai berikut.

- Bentuk Organisasi Garis.
- Bentuk Organisasi Fungsional.
- Bentuk Organisasi Garis dan Staf.
- Bentuk Organisasi Fungsional dan Staf.

1. Bentuk Organisasi Garis

Organisasi Garis adalah bentuk organisasi yang tertua dan paling sederhana. Penciptanya adalah Henry Fayol dari Perancis sering juga disebut bentuk organisasi militer karena digunakan pada zaman dahulu di kalangan militer.

⁴⁵ Dr. H.M. Anton Athoillah, M.M., *Dasar-Dasar Manajemen*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 172-173.

Ciri-ciri bentuk organisasi garis adalah organisasi masih kecil, jumlah karyawan sedikit dan saling kenal, serta spesialisasi kerja belum begitu tinggi.

- **Kebaikan**

- 1) Kesatuan komando terjamin baik karena pimpinan berada di atas satu tangan.
- 2) Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali.
- 3) Rasa solidaritas di antara karyawan umumnya tinggi karena saling mengenal.

- **Keburukan**

- 1) Seluruh organisasi terlalu bergantung kepada satu orang sehingga kalau orang itu tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
- 2) Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otokratis.
- 3) Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

2. Bentuk Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional diciptakan oleh F. W. Taylor, di mana segelintir pimpinan tidak mempunyai bawahan yang jelas sebab setiap atasan berwenang memberi komando kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut.

- **Kebaikan**

- 1) Pembidangan tugas-tugas jelas.
- 2) Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin.
- 3) Digunakan tenaga-tenaga ahli dalam berbagai bidang, sesuai dengan fungsi-fungsinya.

- **Keburukan**

- 1) Karena adanya spesialisasi, sukar mengadakan *tour of duty*.
- 2) Para karyawan lebih mementingkan bidangnya sehingga sukar melaksanakan koordinasi.

3. Bentuk Organisasi Garis dan Staf

Bentuk organisasi ini pada umumnya dianut oleh organisasi besar. daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang-bidang tugas yang beraneka ragam serta rumit, serta jumlah karyawannya banyak. Penciptanya Harrington Emerson. Pada bentuk organisasi garis dan staf, terdapat satu atau lebih tenaga staf. Staf, yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasihat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat pemimpin di dalam organisasi tersebut.

- **Kebaikan**

- 1) Dapat digunakan oleh setiap organisasi besar. apa pun tujuannya. betapa pun luas tugasnya, dan betapa pun kompleks susunan organisasinya
- 2) Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dapat diambil karena adanya staf ahli.
- 3) Perwujudan "*the right man in the right place*" lebih mudah dilaksanakan.

- **Keburukan**

- 1) Karena karyawan tidak saling mengenal, solidaritas sukar diharapkan
- 2) Karena rumit dan kompleksnya susunan organisasi, koordinasi kadang-kadang sukar diterapkan.

4. Bentuk Organisasi Staf dan Fungsional

Bentuk organisasi staf dan fungsional merupakan kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan Staf Kebaikan dan keburukan dari bentuk organisasi ini adalah kebaikan dan keburukan dari bentuk organisasi yang dikombinasikan.⁴⁶

⁴⁶ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada Yogyakarta: University Press, 2002, hlm 61-64

D. Prinsip-Prinsip Organisasi

Penerapan prinsip organisasi bertujuan agar organisasi dapat berjalan dengan baik. Dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi. Perlu diperhatikan atau dipedomani beberapa asas atau prinsip organisasi. Ada beberapa prinsip organisasi, yaitu:

1. Perumusan tujuan dengan Jelas

Bila melakukan suatu aktivitas, yang pertama harus jelas adalah apa yang menjadi tujuan aktivitas tersebut. Demikian pula bila kita mengorganisasi atau membuat suatu badan, maka yang pertama harus jelas adalah apa yang menjadi tujuan kita. Tujuan ada hal-hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau nonmateri dengan melakukan satu atau lebih kegiatan (aktivitas).⁴⁷ Bagi suatu badan, tujuan itu akan berperan sebagai:

- a. Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa
- b. Landasan bagi organisasi yang bersangkutan
- c. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan
- d. Menentukan program, prosedur, KISS ME (Koordinasi, Integrasi, Simplikasi, Sinkronisasi, dan Mekanisasi).

2. Pembagian kerja

Biasanya dalam sebuah organisasi, pembagian kerja adalah keharusan sebab tanpa adanya pembagian kerja kemungkinan terjadinya tumpang tindih tugas menjadi amat besar. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan job description dari masing-masing unsur sampai unit-unit terkecil dalam organisasi.

Pembagian kerja dapat ditetapkan sekaligus susunan organisasi dan hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

Untuk mengadakan pembagian kerja, ada beberapa dasar yang dapat digunakan sebagai pedoman, yaitu:

⁴⁷ *Ibid*, hlm 64.

- a. Pembagian kerja atas dasar wilayah atau teritorial, misalnya kabupaten membagi tugas pekerjaan atas dasar kecamatan yang terdapat dalam kabupaten tersebut.
- b. Pembagian kerja atas dasar jenis benda yang diproduksi misalnya dalam suatu industri mobil terdapat urusan mobil sedan truk, jip, dan sebagainya.
- c. Pembagian kerja atas dasar langganan yang dilayani, misalnya pada suatu grosir semen terdapat bagian yang melayani pemerintah, kontraktor, masyarakat umum, dan lain sebagainya, atau pada sebuah rumah sakit terdapat bagian penyakit kulit, penyakit dalam, penyakit paru-paru, penyakit mata, penyakit THT. dan lain sebagainya.
- d. Pembagian kerja atas dasar fungsi (rangkaiian kerja), misalnya dalam suatu perusahaan industri terdapat bagian pembelian, personalia, tata usaha, pemasaran, penggudangan, dan lain sebagainya, atau pada suatu perguruan tinggi terdapat bagian pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan lain sebagainya, atau pada bagian tata usaha terdapat sub bagian: pengagendaa, pengarsipan, dan ekspedisi.
- e. Pembagian kerja atas dasar waktu sehingga terdapat bagian waktu pagi, siang, dan malam.

Pembagian kerja bukan saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi juga dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang tetap pada jabatan yang tepat dan dalam rangka mempermudah pengawasan oleh atasan.

Oleh karena itu, dalam pembagian kerja dalam suatu organisasi ada baiknya dipedomani hal-hal sebagai berikut.

- a. Jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai dengan kebutuhan.
- b. Suatu unit organisasi harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan satu sama lain.

- c. Pembentukan unit baru hanya dilaksanakan bila unit-unit yang telah ada tidak tepat lagi menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut, baik karena bebanp kerja maupun karena hubungan kegiatan yang sangat berbeda.

Secara garis besarnya dalam suatu organisasi dibedakan sesuai dengan aktivitas yang dilakukan enam macam sifat organisasi, yaitu sebagai berikut.

- a. Unit yang melakukan penetapan kebijaksanaan umum bagi seluruh perusahaan.
- b. Unit pimpinan yang melakukan aktivitas penerapan kebijaksanaan umum bagi berbagai kegiatan perusahaan.
- c. Unit operasi yang melakukan aktivitas-aktivitas pokok perusahaan.
- d. Unit penunjang (*service unit*) yang melakukan aktivitas yang membantu memperlancar unit operasi dalam melakukan kegiatannya.
- e. Unit pengawasan yang melakukan aktivitas pemeriksaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan unit-unit operasi.
- f. Unit konsultasi yang melakukan aktivitas memberi bantuan keahlian /kepada pimpinan.

3. Delegasi kekuasaan (*Delegation of Authority*)

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan (*Pelimpahan wewenang*). kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Wewenang atau kekuasaan itu terdiri dari berbagai aspek, antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan sumber daya, wewenang memerintah, dan wewenang memakai batas waktu tertentu.

Delegasi kekuasaan atau pelimpahan wewenang merupakan keahlian pemimpin yang Penting dan elementer sebab dengan delegasi kekuasaan, seseorang pemimpin dapat melipat gandakan

waktu, perhatian, dan pengetahuannya yang terbatas. Bahkan dapat dikatakan delegasi kekuasaan merupakan salah satu jalan utama bagi setiap pemimpin untuk percaya akan diri sendiri. Kesanggupan untuk menerima tanggung jawab adalah tes pertama bagi seorang pemimpin, tetapi keberanian mendelegasikan kekuasaan pada bawahan, merupakan tanda nyata seorang pemimpin yang sukses.

Untuk mendelegasikan kekuasaan agar proses delegasi dapat efektif, sedikitnya empat hal harus diperhatikan, yaitu:

- a. Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan deleg tugas; bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggung jawaban. Dengan kata lain, proses delegasi meliputi pemberian tugas dan kekuasaan kepada bawahan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Proses delegasi harus mencakup tiga unsur. yaitu delegasi tugas, delegasi kekuasaan, dan adanya pertanggungjawaban.
- b. Kekuasaan yang dideleger harus diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
- c. Mendeleger kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan Pemberian motivasi.
- d. Pejabat yang mendeleger kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang

Delegasi kekuasaan mempunyai manfaat ganda yang terpenting. di antaranya yaitu:

- a. Pemimpin dapat memusatkan perhatiannya pada pekerjaan pokok saja
- b. Putusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat
- c. Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dapat dimotivasi sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.
- d. Merupakan suatu cara mendidik atau mengembangkan bawahan sehingga kelak mampu memberi tugas dan tanggung jawab yang Besar

4. Rentangan Kekuasaan

Mengenai prinsip rentangan kekuasaan, diperlukan berbagai istilah yang berbeda, seperti span of authority, span of control (rentangan pengawasan), Span of management, dan span of managerial responsibilities. Dalam bahasa Indonesia dipakai istilah-istilah seperti jenjang pengawasan, jenjang kekuasaan, rentang kendali, rentang control, dan rentang kekuasaan.

Rentangan kekuasaan dimaksud beberapa jumlah bawahan seorang pemimpin sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing, dan mengawasi secara berhasil guna dan berdaya guna.

V.A. Graicunas, seorang penulis yang membahas soal hubungan-hubungan dalam organisasi, mengutarakan secara tegas bahwa lima atau delapan orang adalah jumlah maksimal yang dapat diawasi seorang pemimpin.

Untuk menetapkan beberapa jumlah bawahan yang tepat dan seorang pemimpin, Harus diperhatikan beberapa faktor sebagai berikut.

- a. Jelas tindakanya tugas, wewenang, dan pertanggung jawaban masing-masing orang dalam suatu organisasi. Bila ketiga hal tersebut jelas semakin banyak orang yang menjadi bawahan seseorang pemimpin.
- b. Jalinan hubungan Kerja dari masing-masing bawahan satu sama lain. semakin Kompleks jalinan hubungan kerja, semakin sedikit jumlah bawahan dari seorang atasan, demikian sebaliknya. makin sederhana jalinan hubungan kerja masing-masing bawahan, lebih banyak bawahan yang bawahan yang dipimpin, dibimbing, dan diawasi seorang atasan.
- c. kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi titik makin mampu atau makin terampil bawahan dalam suatu organisasi semakin banyak orang-orang yang dapat dikendalikan oleh seorang pemimpin, demikian sebaliknya.
- d. corak pekerjaan titik Bila corak kerajaan bawahan tidak begitu beraneka ragam, semakin banyak bawahan yang dapat di Blimbing

dan diawasi oleh seorang pemimpin. Sebaliknya Semakin beraneka ragam pekerjaan bawahan semakin sukar memimpin untuk membimbing dan mengawasi bawahan dan konsekuensinya harus di kecilkan jumlah bawahan dari seorang pemimpin.

- e. stabilitas organisasi stabilitas tenaga kerja. Bentangan kekuasaan yang luas dapat diterapkan Bila terdapat adanya stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja dalam suatu badan. tantangan kekuasaan yang kecil harus diterapkan bila organisasi dalam keadaan labil atau dalam keadaan tumbuh dan terus mengalami perubahan .2 demikian pula bila terjadinya labour turn over yang tinggi, maka sebaiknya diterapkan tentang kekuasaan yang sempit
- f. jarak dan waktu titik Bila bawahan seorang tempatnya berjauhan tentang kekuasaan harus lebih sempit misalnya bawahan yang tersebar di daerah yang berjauhan. Sebaliknya bila bawahan seseorang tempatnya saling berdekatan, tentangnya kekuasaan dapat lebih luas. Demikian pula bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif lama tentang kekuasaan lebih sempit. sebaliknya bila pelaksanaan sesuatu tugas relatif singkat, tentang yang kekuasaan dapat lebih luas

5. Tingkat-tingkat Pengawasan

Menurut prinsip ini tingkat pengawasan atau pemimpin hendaknya diusahakan sedikit mungkin. Di dalam suatu organisasi diusahakan agar terdapat the least possible number of management levels dan the shorter possible chain of command. Harus diusahakan agar organisasi sesederhana mungkin, selain memudahkan komunikasi agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertinggi di dalam struktur organisasi.

Sehubungan dengan prinsip tingkat-tingkat pengawasan ini, maka dalam organisasi terdapat berbagai jumlah tingkatan, yaitu:

- a. dua sampai tiga tingkat, biasa disebut organisasi pipih (flat top organization),

- b. empat tingkat, sering disebut struktur organisasi datar, dan
- c. lima tingkat, sering disebut struktur organisasi curam.

Dilihat dari saluran komunikasi baik ke atas maupun ke bawah Jumlah tingkatan dalam sesuatu organisasi sebaiknya lima tingkat saja.

6. Kesatuan Perintah dan Tanggungjawab (*Unity of Command and Responsibility*)

Menurut prinsip ini, seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya. Dengan kata lain, prinsip ini berpedoman kepada an employee should receive orders from one superior only. Salah satu motto yang terkenal dari prinsip ini adalah no man can two bosses atau tidak seorang pun dapat melayani dua atasan sekaligus.

7. Koordinasi

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi. Adanya pembagian tugas pekerjaan dan bagian-bagian, serta unit-unit terkecil di dalam suatu organisasi cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Misalnya universitas yang dibagi-bagi dan terdiri atas beberapa fakultas dan unit-unit lain yang mempunyai masing-masing tugas cenderung hanya memberi perhatian terhadap tugas unitnya dan kemungkinan melupakan tujuan universitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk mencegah hal yang demikian haruslah ada usaha mengembalikan gerak yang memisahkan diri melalui kegiatan koordinasi.

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan

Dengan adanya koordinasi akan terdapat keselarasan aktivitas d antara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Empat cara utama dalam usaha memelihara koordinasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit-unit de yang harus dikoordinasikan. Dalam pertemuan seperti ini, dibahas dan diadakan pertukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersang kutan dengan tujuan mereka akan berjalan seiring dan bergandeng an dalam mencapai suatu tujuan.
- b. Mengangkat seseorang, suatu tim atau panitia koordinator yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi, seperti imemberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang diko ordinasiannya.
- c. Membuat buku pedoman yang berisi penjelasan tugas dari masing masing unit. Buku pedoman seperti itu diberikan kepada setiap untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
- d. Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informa dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi, dan pengarahan. Melakukan kegiatan koordinasi dengan berbagai cara seperti tersebut di atas adalah amat perlu sebab adanya kegiatan koordinasi dapat menghindarkan konflik; mengurangi duplikasi tugas; meniadakan pengangguran; melenyapkan kepentingan unit sendiri dan memperkuat, kerja sama. Dengan koordinasi diharapkan akan tercipta suasana kerja sama kesatuan tindakan dan kesatuan tujuan akhir.⁴⁸

E. Perilaku Individu dalam Organisasi

1. Pengertian Perilaku Organisasi

Manusia pada dasarnya tidak dapat sendiri dalam memenuhi segala kebutuhannya, sehingga akan membentuk suatu kelompok, yang kemudian disebut organisasi. Manusia merupakan unsur atau

⁴⁸ *Ibid*, hlm. 66-73

pendukung utama keberhasilan maupun kegagalan suatu organisasi, dan organisasi diciptakan oleh manusia untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan teori organisasi, dijelaskan bahwa organisasi adalah suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yang terdiri dari dua orang atau lebih guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ada tiga dimensi pokok pendukung organisasi yaitu, dimensi manusia, dimensi konsep dan dimensi teknis. Dimensi manusia dalam suatu organisasi adalah unsur yang kompleks, oleh karena itu dibutuhkan pemahaman tentang perilaku manusia dalam organisasi yang biasa disebut perilaku organisasi.

Jadi, perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu kelompok tertentu, baik aspek yang ditimbulkan dari pengaruh manusia terhadap organisasi begitu pula sebaliknya. Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi antar manusia dalam organisasi, yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku, struktur dan proses dalam organisasi.

2. Kontribusi Disiplin Ilmu dalam Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi dari sejumlah disiplin ilmu lain seperti: psikologi, sosiologi, psikologi sosial, antropologi dan ilmu politik.⁴⁹

a. Psikologi

Psikologi merupakan ilmu yang berusaha mengukur, menjelaskan perilaku dan mengubah perilaku manusia. Contohnya, pembelajaran, kepribadian, konseling, psikologi industri.

b. Psikologi Sosial

Psikologi sosial adalah bagian dari ilmu psikologi yang merupakan perpaduan dari konsep-konsep dari psikologi dan sosiologi. Psikologi sosial menfokuskan pada pengaruh seseorang pada orang lain.

⁴⁹ Alifiahtin Utaminingsih, *PERILAKU ORGANISASI*, Malang: UB Press, 2014. hlm, 1-2.

c. Sosiologi

Sosiologi merupakan ilmu yang mempelajari sistem sosial, dimana individu berperan. Contohnya, dinamika kelompok, desain tim kerja, dan budaya organisasi.

d. Antropologi

Antropologi ialah studi tentang manusia dan aktifitas terkait dengan budaya dan lingkungan. Antropologi mengkaji perbedaan nilai, sikap dan perilaku manusia yang membentuk budaya. Oleh karena itu, konteks organisasi sangat berkaitan dengan budaya organisasi dan lingkungan organisasi.⁵⁰

e. Ilmu Politik

Ilmu politik mempelajari perilaku individu dan kelompok dalam suatu lingkungan politik. Kajian yang diteliti antara lain, penstrukturan konflik, alokasi kekuasaan, dan manipulasi kekuasaan untuk kepentingan pribadi dan kelompoknya.

3. Pengertian Perilaku Individu

Perilaku manusia adalah fungsi dan interaksi antara individu dengan lingkungannya. Individu membawa tatanan dalam organisasi berupa kemampuan, kepercayaan, pengharapan, kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Sedangkan karakteristik individu akan dibawa memasuki lingkungan organisasi.

Perilaku individu dalam organisasi mencakup dua karakteristik yaitu, karakteristik individu dan karakteristik organisasi. Karakteristik individu mencakup kemampuan, kebutuhan, motivasi, kepercayaan, komitmen, pengalaman, pengharapan, dan lain-lain. Sedangkan karakteristik organisasi mencakup visi, misi, sistem penggajian, sistem kontrol, budaya kerja, dan lain-lain.

⁵⁰ *Ibid*, 2-3.

4. Dasar-dasar Perilaku Individu

Dasar perilaku Individu dapat dikaji dari empat variabel karakteristik tingkat individual, yaitu:

a. Karakteristik Biografis

Karakteristik biografis merupakan karakteristik pribadi yang meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja.⁵¹

b. Kemampuan

Setiap individu punya kemampuan yang tidak sama dalam mengerjakan dan menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya. Seluruh kemampuan individu secara holistik mencakup kemampuan fisik dan kemampuan non fisik (kemampuan *Intellectual Quotient* atau biasa disingkat IQ).

c. Kepribadian

Kepribadian adalah himpunan karakteristik dan kecenderungan yang stabil serta menentukan sifat atau karakteristik umum seseorang, dan merupakan perbedaan dalam perilaku seseorang. Kepribadian seseorang secara umum dibagi menjadi dua kelompok yaitu, kepribadian *introvert* dan kepribadian *extrovert*. Kepribadian juga dipengaruhi oleh faktor-faktor determinasi, antara lain: keturunan, lingkungan dan situasi.

d. Pembelajaran

Pembelajaran (*learning*) adalah setiap perubahan yang relatif permanen dari perilaku yang terjadi sebagai hasil pengalaman. Pembelajaran mengandung makna memilih, menetapkan dan mengembangkan metode atau strategi yang optimal untuk mencapai hasil pembelajaran yang diinginkan.

F. Kelompok dan Perilaku Pengorganisasian

J.W. McDavid dan M. Harari (1968: 237) mendefinisikan kelompok sebagai suatu sistem yang terorganisasi yang terdiri atas dua orang atau lebih yang saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut

⁵¹ *Ibid*, 4-6.

melakukan fungsi tertentu, memiliki serangkaian peran hubungan antara anggotanya, dan memiliki serangkaian norma yang mengatur fungsi kelompok dan tiap-tiap anggotanya.⁵²

Definisi di atas menekankan beberapa ciri dari kelompok, seperti peran dan norma. Peran yang ada dalam kelompok terdiri atas:

1. peran yang dirasakan adalah serangkaian perilaku yang dianggap harus dilakukan oleh orang yang menduduki posisi yang bersangkutan;
2. peran yang dimainkan adalah perilaku yang benar-benar dilakukan oleh seseorang.

Norma adalah standar yang diterima oleh para anggota kelompok, Norma memiliki karakteristik tertentu yang penting bagi para anggota kelompok, yaitu:

1. norma hanya dibentuk sehubungan dengan hal-hal yang penting bagi
2. norma diterima dalam berbagai macam hierarki oleh para anggota.
3. norma mungkin berlaku bagi setiap anggota atau mungkin hanya berlaku bagi beberapa anggota kelompok saja.

Gibson dan kawan-kawan mendefinisikan kelompok yang agak berbeda dengan yang dikemukakan McDavid. Kelompok, menurut Gibson adalah dua orang bawahan atau lebih yang saling memenuhi dengan cara sedemikian rupa sehingga perilaku dan/atau hasil karya seseorang anggota dipengaruhi oleh perilaku dan/atau hasil karya para anggota lainnya (Gibson, Ivancevich, dan Donnely, 1984: 324-325).

Dua tipe kelompok, yaitu kelompok formal dan kelompok informal dibentuk karena beberapa alasan. Alasan yang dimaksudkan Gibson sebagai berikut.

1. Pemuasan kepuasan

Untuk memperoleh kepuasan (*satisfaction*) atas terpenuhinya kebutuhan dapat merupakan daya: struktur yang kuat untuk

⁵²Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011, hlm., 81.

pembentukan kelompok. Khususnya kebutuhan keamanan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri dari beberapa bawahan dapat dipusatkan dengan cara bergabung dalam kelompok.

2. Kedekatan dan daya tarik

Kedekatan (*proximity*) adalah jarak fisik antara para bawahan yang melaksanakan pekerjaan. Sedangkan daya tarik (*attraction*) menunjukkan daya tarik individu yang sama dengan yang lainnya karena mereka memiliki kesamaan persepsi, sikap, skill karya, atau motivasi.

3. Tujuan kelompok

Apabila dipahami secara seksama tujuan kelompok (*group goal*) dapat merupakan alasan mengapa individu tertarik kepada kelompok.

4. Alasan ekonomi

Seringkali individu membentuk kelompok karena berpendapat bahwa mereka dapat memperoleh keuntungan ekonomis yang lebih besar dari pada pekerjaan mereka.

Keempat alasan di atas hanya dari beberapa alasan yang masih banyak lagi mengapa individu bergabung dalam kelompok. Tampaknya individu memasuki kelompok karena kelompok yang bersangkutan dianggapnya sebagai cara memenuhi kebutuhan. Demikian pula bahwa aktivitas dan tujuan kelompok merupakan faktor yang menarik para anggotanya. Segi lain mengapa orang memasuki kelompok menyangkut kedekatan individu yang satu dengan yang lainnya, yang merupakan alasan bagi interaksi dan penemuan karakteristik yang sama.

Seperti halnya individu, dalam pengembangan kelompoknya perlu belajar. Kegiatan belajar yang dilakukan, baik berupa kegiatan individual maupun belajar bekerja sama dengan tiap-tiap anggota lainnya. Suatu proses perkembangan yang berurutan menunjukkan bahwa pada dasarnya perkembangan dimulai dari saling mempercayai di antara anggota sampai kepada saling berkomunikasi dan akhirnya memelihara pengendalian. Brennd Bass (1965:197-198) mengemukakan suatu model dari

perkembangan kelompok dengan suatu asumsi bahwa kelompok menempuh tahap perkembangan sebagai berikut.

1. Saling menerima

Pada tahap permulaan dari pembentukan kelompok, pada umumnya para anggota segan untuk saling berkomunikasi. Para anggota secara spesifik tidak bersedia menyatakan pendapatnya, sikap, dan kepercayaannya.

2. Komunikasi dan pengambilan keputusan

Tahap kedua setelah kelompok saling menerima, para anggotanya mulai mengadakan komunikasi secara terbuka di antara yang satu dengan yang lainnya. Komunikasi tersebut menghasilkan kepercayaan yang meningkat dan bahkan menimbulkan interaksi yang lebih banyak di antara para anggota kelompok.

3. Motivasi dan produktivitas

Pada tahap ini anggota kelompok berusaha mencapai tujuan kelompok. Kelompok bekerja sebagai unit yang bekerja sama dan tidak sebagai unit yang saling berkompetisi.

4. Pengendalian dan organisasi

Pada tahap ini merupakan tingkat dimana afiliasi kelompok dinilai dan para anggotanya dikelola oleh norma kelompok. Norma kelompok dipegang teguh. Oleh karena itu setiap pelanggaran di beri sanksi.

Apabila kelompok telah bergabung dengan melewati berbagai tahap perkembangan maka kelompok tersebut mulai menampilkan karakteristik tertentu. Untuk memahami perilaku kelompok perlu diketahui karakteristik umum sebagai berikut:

1. Struktur

Pada tiap kelompok berkembang beberapa tipe struktur setelah melewati jangka waktu tertentu. Para anggota kelompok dibedakan atas dasar faktor-faktor seperti keahlian, kekuasaan, status, dan sebagainya. Tiap-tiap anggota menduduki posisi tertentu dalam kelompok. Hubungan antara posisi merupakan struktur kelompok. Struktur kelompok ini menunjukkan adanya hierarki.

2. Hiearki status

Status yang diberikan kepada posisi tertentu merupakan konsekuensi dari karakteristik tertentu, yang membedakan anatra posisi yang satu dengan posisi yang lainnya perbedaan status memiliki pengaruh yang amat besar atas pola dan isi komunikasi dalam kelompok.⁵³

3. Peran

Setiap posisi dalam struktur kelompok memiliki peran yang saling berhubungan, yan terdiri atas perilaku yang diharapkan dari mereka yang menduduki posisi tersebut.

4. Norma

Seperti pernah disinggung di muka bahwa orma adalah standar yang diterima oleh para anggota kelompok

5. Kepemimpinan

Para kepemimpinan dalam kelompok merupakan suatu karakteristik penting dalam kelompok. Pemimpin kelompok memiliki pengaruh tertentu para anggota kelompok.

6. Kesatupaduan

Baik kelompok formal maupun informal tampaknya memiliki hubungan yang amat erat kesamaan sikap, perilaku, dan perbuatan. Kedekatan ini biasanya disebut kesatupaduan. Kesatupaduan dipandang sebagai kekuatan yang memaksa para anggota untuk tetap berada dalam satu kelompok. Kekuatan tersebut lebih besar dari pada kekuatan yang menarik para anggota untuk keluar dari kelompok. Kelompok yang bersatupadu tersebut meliuti orang yang saling tertarik yang satu terhadap yang lainnya kelompok yang kurang erta kesatupaduannya tidak memiliki daya tarik interpersonal bagi para anggotanya.

⁵³*Ibid*, hlm., 82-83

BAB V

<p>FUNGSI PERGERAKAN DAN <i>STAFFING</i></p>

SUB MATERI

A. Pergerakan (*Actuating*)

Fungsi pergerakan (*actuating*) adalah pelaksanaan kerja, merupakan bagian penting dari proses kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan. Pelaksanaan merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dengan fungsi-fungsi manajemen. Pergerakan disini merupakan realisasi dari perencanaan dan juga pengorganisasian. Dalam pelaksanaan ini semua anggota organisasi bekerja sinkron dengan apa yang telah direncanakan guna mewujudkan hasil yang dituju.⁵⁴

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengupayakan setiap anggota kelompok agar bersedia bekerja sama dan secara ikhlas serta sinergi dalam menggapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian. Dalam definisi ini juga dijelaskan bahwa semua anggota dalam organisasi atau kelompok dapat bekerja sama sesuai dengan keputusan dalam perencanaan. Keseluruhan proses dimana terdapat pemberian motivasi kerja, perintah, petunjuk dan nasihat kepada bawahan dengan keterampilan komunikasi sehingga dapat bekerja sungguh-sungguh untuk tercapainya tujuan dalam organisasi. Pergerakan merupakan inti dari manajemen yang digunakan dalam manajemen dan terdapat fungsi leading juga didalam actuating, dimana harus ada prinsip efisiensi dan komunikasi yang baik dalam menjalankan organisasi.⁵⁵

Fungsi actuating memberikan penekanan yang lebih pada aktivitas yang berkaitan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

B. *Staffing*

1. *Pengertian staffing*

Dalam masyarakat modern dan di dalam organisasi modern, struktur tata-pembagian tugas dan struktur tata-hubungan kerja disusun seemikian rumitnya, karena kegiatan yang harus dilakukan

⁵⁴Indah Kusuma Dewi dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja*, (Lampung: CV. GRE PUBLISHING, 2019) hlm 110

⁵⁵Ibid 110

sangat kompleks. Salah satu ciri dari organisasi modern adalah penggunaan staf yang terdiri dari berbagai macam staf dengan spesialisasi dan keahlian. Fungsi staf adalah membantu pimpinan yang terdiri dari pejabat-pejabat dengan berbagai spesialisasi.

Seperti yang kita ketahui, bahwa dalam suatu organisasi sangat diperlukan adanya pembagian tugas atau *job description* atau dalam istilah manajemen dengan istilah *staffing*. *staffing* adalah suatu proses yang berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, dan orientasi atau sosialisasi serta penempatan pegawai baru melalui mana organisasi tersebut memenuhi atau mengisi sumber daya manusia dari tingkat manajer hingga karyawan. Fungsi *staffing* dalam manajemen didefinisikan sebagai mengisi posisi-posisi dalam struktur organisasi melalui identifikasi kebutuhan tenaga kerja, perekrutan, seleksi, penempatan, promosi, penilaian, penggajian, dan latihan bagi tenaga-tenaga yang dibutuhkan. Dengan demikian, jelaslah bahwa *staffing* itu harus berkaitan erat dengan organizing, yaitu penetapan dengan sengaja struktur peranan-peranan dan posisi-posisi.⁵⁶

Pengisian jabatan (*staffing*) merupakan tugas yang sangat penting bagi para manajer dan juga dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan. Proses *staffing* dapat dipandang sebagai sebuah prosedur langkah demi langkah yang berkesinambungan untuk menjaga agar organisasi selalu memperoleh orang-orang yang tepat dalam posisi yang tepat pada waktu yang tepat, menurut Kadarman (1996:88) langkah-langkah tersebut adalah:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen
- c. Seleksi dan penempatan
- d. Induksi dan orientasi
- e. Pemindehan dan pemisahan
- f. Latihan dan pengembangan
- g. Penilaian prestasi.⁵⁷

⁵⁶M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*, ... hlm 98

⁵⁷A.M Kadarman, 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Gramedia Rosa Pudjiyogyanti, Jakarta, hlm. 88.

Dari sini dapat diketahui bahwa proses *staffing* merupakan bagian yang vital dalam pelaksanaan dan perkembangan sebuah lembaga atau organisasi. Karena kompleksnya proses *staffing* ini, maka fungsi *staffing* menjadi bagian fungsi manajemen yang terpisah dari fungsi organizing (pengorganisasian).

Melaksanakan fungsi *staffing* berarti manajer melakukan kegiatan untuk mendapatkan orang-orang yang tepat untuk tiap jenis jabatan atau pekerjaan tertentu yang bersifat manajerial atau orang-orang yang menduduki manajerial posisi kunci maupun bersifat bukan manajerial dalam organisasi. Dengan kata lain, tujuan dari *staffing* adalah mendapatkan orang yang terbaik untuk organisasi dan mengembangkan keterampilan dan kemampuan untuk orang-orang tersebut.

Menurut Terry dan Leslie (1996:9) *staffing* secara singkat dapat diartikan sebagai proses untuk menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.⁵⁸

Sedangkan menurut Muchtarom (1996:39) *staffing* dapat diartikan sebagai proses perekrutan, penempatan dan pelatihan untuk mengembangkan tenaga kerja atau sumber daya manusia bagi kemajuan organisasi.⁵⁹

Ketiga unsur tersebut merupakan tolak ukur penilaian dan kritisi yang nantinya akan dibahas pada penelitian kami. Secara teoritis, menurut Kadarman *staffing* atau pengisian jabatan dapat di definisikan sebagai: Kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang mengisi jabatan-jabatan kosong di organisasi perusahaan. *staffing* juga dapat di definisikan sebagai pengisian jabatan dalam struktur organisasi dengan cara mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mendaftar tenaga kerja yang ada, merekrut, memilih,

⁵⁸George R. Terry dan Leslie W. Rue, 1996, Dasar-dasar Manajemen, Bumi Aksara, Jakarta, hlm. 9.

⁵⁹Zaini Muchtarom, 1996, Dasar-dasar Manajemen Dakwah, Al-Amin dan IKFA, Jogjakarta, hal. 39.

menempatkan, promosi, menilai, memberi imbalan, dan melatih orang yang diperlukan.⁶⁰

Dari uraian diatas, dapat ditarik kesimpulan, bahwa *staffing* adalah proses yang dilakukan para manajer untuk merekrut, memilih, menempatkan, promosi, menilai, memberi imbalan, mempromosikan, melatih dan mengembangkan tenaga kerja. *staffing* juga merupakan suatu kegiatan pokok organisasi maupun lembaga yang hendak mengadakan penerimaan anggota. Karena *staffing* pada dasarnya adalah suatu kegiatan memilih, mengadakan penyesuaian tentang “apa” dan “siapa” yang akan menduduki dan melaksanakan suatu kegiatan untuk diposisikan pada tempat yang tepat untuk menghindari terjadinya mismanagement.

- a. Menurut Jhon (1984) *staffing* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat. Hal ini merupakan bagian dari tugas manajer organisasi. Dan ini merupakan seni dari penempatan orang-orang yang berijazah atau memenuhi syarat dan antusias ke dalam posisi jabatanpekerjaan yang ditawarkan
- b. Menurut R. Duane dan J. Clifton *staffing* merupakan proses formal dari memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya berijazah atau memenuhi syarat untuk mendekati tujuan, dan mewakili sumber hidup dari setiap perusahaan.
- c. Menurut T. Hani Handoko, penyusunan personalia (*staffing*) adalah fungsi manajemen yang berkenaan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi. Dengan demikian *staffing* adalah proses pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang meliputi kegiatan perencanaan SDM, pencarian, pemilihan, pengangkatan, pelatihan, penempatan, pengembangan, penetapan sistem pengelolaan (penggajian, promosi, mutasi, terminasi), dan penilaian kinerja staf dan karyawan.⁶¹

⁶⁰A.M Kadarman, 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Gramedia Rosa Pudjiyogyanti, Jakarta, hlm. 87.

⁶¹Maryono, *Istilah-Istilah Dalam Kebijakan dan Manajemen Kesehatan*, Pasuruan: CV. penerbit Qiara Media, 2018, hlm. 375.

2. Peran manajer

Menjadi seorang manajer memang bukan perkara yang mudah, perlu bertahun-tahun pengalaman serta bidang keilmuan yang mencukupi yang menjadikan ia pantas disebut atau diangkat menjadi seorang manajer. Seorang manajer harus mampu mengatasi masalah dan mampu untuk meramalkan kejadian yang akan terjadi bila sebuah keputusan diambil. Peranan seorang manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan seorang manajer menjadi motivator bagi karyawan-karyawannya dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi. Salah satu tugas atau peran manajer yaitu harus bisa mengatasi konflik yang ada dalam suatu organisasi yang dipimpinya sehingga setiap konflik itu dapat diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatannya guna mencapai sasaran suatu organisasi. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan untuk manajer harus mempunyai kemampuan multi disiplin, seperti dalam bidang teknologi, bisnis, manajemen, serta kepemimpinan.⁶²

3. Pandangan Umum Tentang *staffing*

Staffing itu membutuhkan pendekatan system terbuka. Ia dilaksanakan dalam perusahaan, yang pada gilirannya dihubungkan dengan lingkungan luar. Oleh karena itu, factor-faktor internal perusahaan itu seperti kebijakan personalia, iklim organisasi dan system imbalan haruslah ikut diperhitungkan. Jelas, tanoa imbalan yang memadai, tidak akan mungkin menarik dan mempertahankan manajer-manajer yang bermutu. Lingkungan luar itu tidak dapat diabaikan, teknologi tinggi meminta manajer-manajer terlatih, berpendidikan baik, dan memiliki keterampilan yang tinggi. Ketidakmampuan memenuhi permintaan akan manajer-manajer yang

⁶²M. Anang Firmansah dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*,... hlm 100

demikian, dapat menghamba laju pertumbuhan perusahaan yang dikehendaki.

Staffing dan *organizing* sangat erat hubungannya. *Organizing* yaitu berupa penyusunan wada legal untuk menampung berbagai kegiatan yang harus dilaksanakan pada suatu organisasi, sedangkan *staffing* berhubungan dengan penerapan orang-orang yang akan memangku masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.⁶³

Di dalam suatu perusahaan yang tidak memiliki manajer maka bisa dipastikan bahwa perusahaan tersebut akan bangkrut karena proses manajemen dalam perusahaan tersebut tidak berjalan, walaupun sumber daya alat dan infrastukturnya lengkap namun apabila tidak ada yang mengatur maka hal itu tidak aka nada artinya. Oleh karena itu, peranan dari seorang manajer di dalam sebuah perusahaan itu sangatlah vital. Manajer yang mau untuk menyuruh-nyuruh saja tanpa mau dikoreksi apalagi disalahkan bukan seorang manajer yang baik, dan hal itu dapat menurunkan kualitas dan kinerja dari para bawahan yang dia bawahi, dan akhirnya berdampak kepada keuntungan atau kelangsungan dari organisasi itu sendiri. Agar perusahaan tidak menjadi korban dari hal tersebut maka perlu dipilih seorang manajer yang baik dan mampu mengatasi masalah dn memiliki ciri-ciri kepemimpinan yang komunikatif.

4. Tujuan *Staffing*

- a. Terwujudnya sinergitas pekerja sesuai dengan seluruh tugas dan kewajibannya.
- b. Terwujudnya mekanisme kerja yang kooperatif, efektif dan terpadu.
- c. Memudahkan pekerja dengan keahlian pada bidang masing-masing menyelesaikan tugasnya dengan baik.

⁶³Ibid, hlm 102

- d. Mendorong pekerja untuk memberikan daya guna dan hasil guna yang maksimal bagi organisasi.

5. Prinsip *Staffing*

Dalam *staffing* berlaku prinsip utama yaitu "The Right Man in The Right Place and Time" yang berarti bahwa setiap personel ditempatkan pada unit kerja yang sesuai dengan keahlian dan kecakapannya, dengan demikian suatu pekerjaan/tugas dalam unit kerja dilakukan oleh orang yang tepat dan mendapat hasil pekerjaan yang optimal. Jika prinsip ini tidak diterapkan, dan menempatkan personel pada tugas dan jenis pekerjaan yang bukan keahliannya, maka akan menghambat upaya pencapaian tujuan administrasi itu sendiri, sebab hasil dari pekerjaan tersebut cenderung kurang berdaya guna bagi organisasi. Hal ini sering terjadi pada unit kerja yang kekurangan karyawan, sehingga memaksa seorang karyawan membawahi dan mengerjakan beberapa jenis pekerjaan yang bukan pada bidang keahliannya, atau bisa terjadi karena menempatkan seseorang atas pendekatan nepotisme tanpa memperhatikan keahlian orang tersebut, tindakan nepotisme ini tentu akan membuka peluang kolusi dan korupsi yang berakibat buruk terhadap kemajuan organisasi itu sendiri.⁶⁴

6. Manfaat *Staffing*

Apabila penyusunan staf/ *staffing* dapat dilaksanakan dengan baik, akan diperoleh banyak manfaat. Beberapa manfaat diantaranya adalah:

- a. Dapat dicapainya tujuan dengan memuaskan Adanya manfaat yang seperti ini mudah dipahami, karena dengan penyusunan staf dapat dilakukan penempatan karyawan yang tepat pada tempat yang tepat pula (the right man on the right place). Kesemuanya ini

⁶⁴Ibid,... hlm 376

apabila berhasil dilakukan akan menyebabkan pencapaian tujuan lebih memuaskan.

- b. Dapat Meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja. Karena karyawan telah ditempatkan pada tempat yang sesuai dengan keahlian dan bakatnya, maka akan berpengaruh besar pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja
- c. Dapat menambah gairah kerja. Karena pada penyusunan staf dilakukan penambahan karyawan baru, mutasi, promosi dan atau peningkatan kemampuan, maka gairah kerja akan meningkat.
- d. Dapat diciptakan suasana kerja yang menguntungkan. Penambahan karyawan baru, mutasi, promosi dan atau peningkatan kemampuan juga berperan dalam menciptakan suasana kerja yang menguntungkan.

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

BAB VI

**FUNGSI PENGAWASAN DAN
EVALUASI**

SUB MATERI

A. Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan proses manajemen dimana pada proses ini dilakukan pemantauan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan apakah sesuai dengan standard dan rencana yang telah dibuat. 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.

Controlling atau pengawasan adalah fungsi manajemen dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang dan menjalankan pelaksanaannya perlu dilakukan pengawasan agar berjalan sesuai dengan tujuan, visis dan misi perusahaan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi manajemen yang lain, tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan.⁶⁵

Sementara itu, Robert J. Mocker mengemukakan definisi pengawasan yang didalamnya memuat unsur esensial proses pengawasan, bahwa “pengawasan manajemen adalah suatu usaha sistematis untuk menetapkan standard pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang system informasi umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan dan mengukur penyimpangan-penyimpangan, serta mengambil tindak koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.”⁶⁶

Pengertian pengawasan menurut beberapa ahli:

1. Siagian

Menurut Siagian pengawasan adalah proses pengamanan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua

⁶⁵Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: CV BUDIUTAMA, 2017), hlm 104

⁶⁶Ibid 105

pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

2. Terry

Pengertian pengawasan menurut Terry adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasil sesuai dengan rencana.

3. Kertonegoro

Pengertian pengawasan menurut beliau adalah proses melalui manajer berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya.

4. George R Terry

Pengertian pengawasan menurut George R. Terry adalah proses mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

5. Sarwoto

Menurut Sarwoto pengawasan adalah kegiatan dari manajer yang mengusahakan supaya pekerjaan dapat terlaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan ataupun hasil yang sudah dikehendaki.

6. Soekarno K.

Pengertian pengawasan menurut Soekarno .K adalah suatu proses yang menentukan mengenai apa yang harus dikerjakan dan diselenggarakan dapat sejalan sesuai dengan rencana.

7. Henry Fayol

Pengertian pengawasan menurut beliau terdiri dari pengujian apakah seluruh pekerja telah berlangsung sesuai dengan intruksi yang telah diarahkan.

8. M. Manullang

Menurut M. Manullang pengawasan adalah suatu proses untuk dapat menetapkan pekerjaan apa yang telah dilaksanakan. Menilainya dan

juga mengoreksinya dan apabila perlu dengan sebuah maksud agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang semula.⁶⁷

Dengan demikian, pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selanjutnya, dikemukakan pula oleh T. Hani Handoko bahwa proses pengawasan memiliki lima tahapan, yaitu :

1. Penetapan standard pelaksanaan
2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan
3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata
4. Perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan standard dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan
5. Pengambilan tindakan koreksi, bila diperlukan.⁶⁸

B. Tujuan dan Fungsi Pengawasan

Di dalam suatu perusahaan ataupun organisasi pastinya terdapat pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer, dan pengawasan itu juga memiliki tujuan yang jelas untuk kepentingan organisasi ataupun perusahaan. Berikut beberapa penjelasan mengenai tujuan pengawasan oleh beberapa ahli:

1. Simbolon (2004) pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.
2. Silalahi (2003) tujuan dari pengawasan antara lain:
 - a. Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan

⁶⁷<https://www.seputarpengetahuan.co.id/2018/05/pengertian-pengawasan-tujuan-fungsi-jenis-jenis.html>, diakses pada kamis, 9 April 2020, Pukul 19.36 WIB

⁶⁸Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, ... hlm 105

- b. Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan
- c. Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin akan terjadi dalam pelaksanaan kegiatan
- d. Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya
- e. Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

Agar tujuan tersebut tercapai, maka akan lebih baik jika tindakan control dilakukan sebelum terjadi penyimpangan-penyimpangan sehingga bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan control sesudah terjadi penyimpangan.

- 3. Bohari (2002) tujuan pengawasan adalah mengamati apa yang sebenarnya terjadi, dengan maksud untuk secukupnya melaporkan kesalahan atau hambatan kepada pimpinan atau penanggung jawab kegiatan yang bersangkutan agar dapat diambil tindakan yang korektif.
- 4. Sigian (2002) pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya diviasi dalam operasional atau rencana, sehingga berbagai kegiatan operasional yang sedang berlangsung akan terlaksana dengan baik dalam artian bukan hanya sesuai rencana, akan tetapi juga dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.⁶⁹

Dari beberapa penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari pengawasan adalah untuk mengetahui dan memahami kenyataan yang sebenarnya tentang pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan. Apakah pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien.

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

- 1. Untuk menilai apakah pengendalian manajemen telah cukup memadai dan dilaksanakan secara efektif.

⁶⁹<https://www.materibelajar.id/2016/05/tujuan-dan-fungsi-pengawasan-menurut.html?m=1>, dikutip pada 09 April 2020, Pukul 19.54 WIB

2. Untuk menilai apakah laporan yang dihasilkan telah menggambarkan kegiatan yang sebenarnya secara cermat dan tepat.
3. Untuk menilai apakah setiap unit telah melakukan kebijaksanaan dan prosedur yang menjadi tanggung jawabnya.
4. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efisien.
5. Untuk meneliti apakah kegiatan telah dilaksanakan secara efektif yaitu mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁷⁰

Dengan demikian, fungsi pengawasan adalah membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dengan melaksanakan analisa, penilaian, rekomendasi dan penyampaian laporan mengenai kegiatan yang diperiksa. Oleh karena itu, internal audit harus dapat memberikan pelayanan kepada manajemen, sehingga manajemen dapat mengetahui apakah system pengendalian yang telah diterapkan berjalan dengan baik dan efektif untuk memperoleh keadaan sesungguhnya.

C. Standard Operasi Prosedur Pengawasan

Suatu standar/pedoman tertulis yang dipergunakan untuk mendorong dan menggerakkan suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. SOP (standard operasi prosedur) merupakan tatacara atau ahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja tertentu.

Tujuan dari SOP antara lain:

1. Agar petugas/pegawai menjaga konsistensi dan tingkat kinerja petugas/pegawai atau tim dalam organisasi atau unit kerja.
2. Agar mengetahui dengan jelas peran dan fungsi tiap-tiap posisi dalam organisasi.
3. Memperjelas alur tugas, wewenang dan tanggung jawab dari petugas/pegawai terkait.

⁷⁰Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, ... hlm 106

4. Melindungi organisasi/unit kerja dan petugas/pegawai dari malpraktek atau kesalahan administrasi lainnya.
5. Untuk menghindari kegagalan/kesalahan, keraguan, duplikasi, dan inefisiensi.⁷¹

Fungsi SOP (Standard Operasi Prosedur) diantaranya adalah:

1. Memperlancar tugas petugas/pegawai atau tim/unit kerja.
2. Sebagai dasar hukum bila terjadi penyimpangan.
3. Mengetahui dengan jelas hambatan-hambatannya dan mudah untuk dilacak.
4. Mengarahkan petugas/pegawai untuk sama-sama disiplin dalam bekerja.
5. Sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan rutin.

Kapankah SOP diperlukan :

1. SOP harus sudah ada sebelum suatu pekerjaan dilakukan.
2. SOP digunakan untuk menilai apakah pekerjaan tersebut sudah dilakukan dengan baik atau tidak.
3. Uji SOP sebelum dijalankan, lakukan revisi jika ada perubahan langkah kerja yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

Keuntungan adanya SOP adalah :

1. SOP yang baik akan menjadi pedoman bagi pelaksana, menjadi alat komunikasi dan pengawasan dan menjadikan pekerjaan diselesaikan secara konsisten.
2. Para pegawai akan lebih memiliki percaya diri dalam bekerja dan tahu apa yang harus dicapai dalam setiap pekerjaan.
3. SOP juga bias dipergunakan sebagai salah satu alat pelatihan dan bias digunakan untuk mengukur kinerja pegawai.⁷²

⁷¹Ibid, hlm 108

⁷²Ibid hlm 109

Dalam menjalankan operasional perusahaan, para pegawai memiliki kedudukan dan fungsi yang sangat signifikan. Oleh karena itu, diperlukan standard-standar operasi prosedur sebagai acuan kerja secara sungguh-sungguh untuk menjadi sumber daya manusia yang professional, handal sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan.

D. Fungsi Evaluasi

Proses penerapan evaluasi pada suatu manajemen organisasi harus berdasarkan atas perencanaan evaluasi yang telah ditetapkan. Evaluasi dilakukan sebagai tolak ukur dan penilaian terhadap segala hasil yang telah diraih baik kemajuan maupun problematika yang dihadapi.

Berdasarkan kebutuhan akan evaluasi maka perlu dipahami dengan seksama mengenai pengertian evaluasi. Berikut penjelasan mengenai pengertian dari fungsi evaluasi.

Secara umum evaluasi berarti suatu upaya penilaian secara obyektif terhadap peraih tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil evaluasi ditujukan sebagai pertimbangan dalam penentuan perencanaan di masa mendatang. Menurut KBBI pengertian evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh seseorang dengan posisi yang lebih tinggi dan ditujukan kepada orang yang memiliki posisi yang lebih rendah baik secara structural maupun kemampuan. Jadi, secara umum evaluasi adalah pengecekan aktivitas pada program yang telah dilaksanakan dan hasil evaluasi akan dipakai dalam memproyeksikan, mempertimbangkan, dan menjadi standard bagi keberjalanan program di masa mendatang supaya berjalan dengan baik.

Selanjutnya definisi evaluasi menurut para ahli, yakni:

1. Wrightstone dkk (1956) pengertian evaluasi yang dikemukakan adalah penaksiran akan perkembangan dan kemajuan menuju arah sasaran atau nilai yang telah ditentukan.
2. Sudijono (1996) arti evaluasi adalah penafsiran atau deskripsi yang berasal dari data kuantitatif. Data kuantitatif pada evaluasi tersebut bersumber dari hasil pengukuran.

3. Azwar (1996) evaluasi adalah proses yang dilakukan secara teratur dan sistematis pada komparasi antara standard atau kriteria yang telah ditentukan dengan hasil yang diperoleh. Melalui hasil perbandingan tersebut kemudian disusun suatu kesimpulan dan saran pada setiap aktivitas pada program.
4. Worthen dan Sanders (1979) evaluasi sebagai proses pencarian sesuatu yang bernilai. Sesuatu tersebut dapat berbentuk informasi mengenai suatu alternative prosedur, produksi maupun program.
5. Suharsimi Arikunto (2004) evaluasi adalah aktivitas pengumpulan informasi mengenai keberjalanan suatu pekerjaan yang kemudian dipakai dalam menetapkan alternative yang sesuai dalam pengambilan keputusan.⁷³

E. Prosedur Evaluasi

Proses suatu evaluasi pada umumnya memiliki tahapan-tahapannya sendiri. Walaupun tidak selalu sama, tetapi yang lebih penting adalah bahwa prosesnya sejalan dengan fungsi evaluasi itu sendiri. Berikut 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 desain 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.

⁷³<https://jurnalmanajemen.com/pengertian-evaluasi/>, dikutip pada Kamis, 09 April 2020, pukul 21.08 WIB

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 menghasilkan *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.⁷⁴

⁷⁴Husein Umar, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm 39-40

BAB VII

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

SUB MATERI

A. Pengertian Keputusan

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Hal itu berkaitan dengan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan mengenai apa yang harus dilakukan' dan seterusnya mengenai unsur-unsur perencanaan. Dapat juga dikatakan bahwa keputusan itu sesungguhnya merupakan hasil proses pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.

Keputusan itu sendiri merupakan unsur kegiatan yang sangat vital. Jiwa kepemimpinan seseorang itu dapat diketahui dari kemampuan mengatasi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Keputusan yang tepat adalah keputusan yang berbobot dan dapat diterima bawahan. Ini biasanya merupakan keseimbangan antara disiplin yang harus ditegakkan dan sikap manusiawi terhadap bawahan. Keputusan yang demikian ini juga dinamakan keputusan yang mendasarkan diri pada human relations.

Terdapat beberapa pengertian keputusan yang telah disampaikan oleh para ahli, diantaranya adalah sebagai berikut :⁷⁵

1. Menurut Ralp C. Davis

Keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas. Suatu keputusan merupakan jawaban yang pasti terhadap suatu pertanyaan. Keputusan harus menjawab pertanyaan tentang apa yang dibicarakan dalam hubungannya dengan perencanaan. Keputusan dapat pula berupa tindakan terhadap pelaksanaan yang sangat menyimpang dari rencana semula.

2. Menurut Mary Follet

Keputusan adalah suatu hukum atau sebagai hukum situasi.

Apabila semua fakta dari situasi itu dapat diperolehnya dan semua yang terlibat, baik pengawas maupun pelaksana mau mentaati hukumnya atau ketentuannya, maka tidak sama dengan mentaati

⁷⁵ <http://kolaynf.blogspot.com/2016/05/makalah-pengambilan-keputusan.html> Dikutip pada Rabu, 6 November 2019, pukul 21:33 WIB.

perintah. Wewenang tinggal dijalankan, tetapi itu merupakan wewenang dari hukum situasi.

3. Menurut James A.F. Stoner

Keputusan adalah pemilihan diantara alternatif-alternatif. Definisi ini mengandung tiga pengertian, yaitu :

- a. Ada pilihan dasar logika atau pertimbangan
- b. Ada beberapa alternatif yang harus dan dipilih salah satu yang terbaik.
- c. Ada tujuan yang ingin dicapai, dan keputusan itu makin mendekati pada tujuan tersebut.

4. Menurut Prof.Dr.Prajudi Atmosudirjo,SH.

Keputusan adalah suatu pengakhiran dari proses pemikiran tentang suatu masalah atau problema untuk menjawab pertanyaan apa yang harus diperbuat guna mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan pilihan pada suatu alternatif.

Dari pengertian-pengertian keputusan di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa:

Keputusan merupakan suatu pemecahan masalah sebagai suatu hukum situasi yang dilakukan melalui pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif.

B. Pengertian Pengambilan Keputusan

Keputusan merupakan pilihan yang dibuat dari alternatif-alternatif yang ada. Banyak orang menyangka bahwa membuat pilihan adalah bagian yang besar dalam proses pengambilan keputusan, tetapi tidak. Membuat pilihan hanyalah satu bagian saja.⁷⁶ Sedangkan pengambilan keputusan adalah proses dalam mengenali masalah-masalah dan peluang-peluang untuk kemudian dipecahkan. Pengambilan keputusan

⁷⁶ Irwan Fahmi, *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016. h. 2

mengharuskan adanya usaha baik sebelum ataupun sesudah dibuatnya pilihan yang nyata.

Pengambilan keputusan sangat penting dalam manajemen dan merupakan tugas utama dari seorang pemimpin (manajer). Pengambilan keputusan (*decision making*) diproses oleh pengambil keputusan (*decision maker*) yang hasilnya keputusan (*decision*). Keputusan-keputusan ini akan menimbulkan aktivitas-aktivitas, sehingga proses manajemen dapat terlaksana. Keputusan akan menimbulkan aktivitas dan atau mengakhiri aktivitas.⁷⁷

Kenapa pengambilan keputusan merupakan hal yang sangat penting dalam manajemen?

1. Keputusan merupakan permulaan dari semua kegiatan manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual, kelompok maupun secara institusional. Jadi, barangsiapa yang menghendaki adanya kegiatan (aktivitas) tertentu, ia harus mampu dan berani mengambil keputusan yang berhubungan dengan hal itu setepat tepatnya.
2. Keputusan ditujukan untuk masa yang akan datang, efek (hasil) nya akan berlangsung atau berguna pada hari-hari yang akan datang, sementara yang akan datang itu tidak menentu serta penuh dengan beraneka macam risiko. Keputusan akan menciptakan masalah (aktivitas), tetapi keputusan Juga akan menyelesaikan masalah.

Pengambilan keputusan ini merupakan tugas utama seorang manajer sehari-hari. bahkan manajer diberi gaji oleh perusahaan justru untuk mengambil keputusan yang baik, tepat, dan menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya. Setiap pengambil keputusan (*decision maker*) harus bertanggung jawab terhadap risiko keputusan yang diambilnya (perhatikan manajerial siklus).

⁷⁷ Malayu S.P. Hasibun, *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, h. 53

Untuk lebih jelasnya dan sebagai bahan perbandingan, penulis mengutip definisi-definisi di bawah ini.⁷⁸

1. G.R. Terry

Decision making can be defined as the selection based on some criteria of one behavior alternativejifom two or more possible alternative.

Artinya: Pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai pemilihan alternatif kelakuan tertentu dari dua atau lebih alternatif yang ada.

2. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel

Decision making the selection from among alternatives of a course of action is at the core of planning. A plan cannot be said to exist unless a decision a commitment of resources, direction or reputation has been made.

Artinya: Pengambilan keputusan adalah pemilihan di antara alternatif-alternatif mengenai sesuatu cara bertindak adalah inti dari perencanaan. Suatu rencana dapat dikatakan tidak ada, jika tidak ada keputusan suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.

3. Theo Haiman

At the heart of all planning is decision making, the selection of a course of action The come to a decision means to out ofjdeliberation and to come to a conclusion In connection we will look at decision as a source of action chosen by the ma nager as the ejective means at his disposalfor achieving goals and solvin g prob lems.

Artinya: Inti dari semua perencanaan adalah pengambilan keputusan, suatu pemilihan Cam bertindak. Dalam hubungan ini kita melihat suatu keputusan sebagai suatu cara bertindak yang dipilih oleh manajer sebagai suatu yang paling efektif, berarti penempatan untuk mencapai sasaran dan pemecahan masalah.⁷⁹

⁷⁸ *Ibid.*, h. 54

⁷⁹ *Ibid.*, h. 54

4. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Pengambilan keputusan adalah suatu proses penentuan keputusan yang terbaik dari sejumlah alternatif untuk melakukan aktivitas aktivitas pada masa yang akan datang.

5. Chester I. Barnard

Decision are characteristic of organization behavior as contracted with individuals behavior, and the description of the process of decision are relatively more important to understanding of organization behavior than the core of individual.

Artinya: Keputusan adalah perilaku organisasi, berintisari perilaku perorangan dan dalam gambaran proses keputusan ini secara relatif dapat dikatakan bahwa pengertian tingkah laku organisasi lebih penting daripada kepentingan perorangan.

Dari defmisi definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan adalah proses bagaimana menetapkan suatu keputusan yang terbaik, logis, rasional, dan ideal berdasarkan fakta, data, dan informasi dari sejumlah alternatif untuk mencapai sasaran sasaran yang telah ditetapkan dengan risiko terkecil, efektif, dan efisien untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang.⁸⁰

C. Komponen Pengambilan Keputusan

Sebagaimana pembahasan pengertian bahwa untuk mendapatkan keputusan yang terbaik dibutuhkan rumusan dan dukungan data yang akurat sebab keputusan yang dibuat akan berdampak sangat pada seluruh sisi yang menjalankan keputusan tersebut baik saat ini maupun ke masa-masa yang akan datang. Untuk mengambil keputusan dan sebagai representatif dari rumusan dan data fakta berikut ini disampaikan empat komponen pengambilan keputusan yang dikelompokkan oleh Martin Starr, yaitu :⁸¹

⁸⁰ *Ibid.*, h. 55

⁸¹ Aspizain Chaniago, *Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Letera Ilmu Cendekia, h. 4

1. Penetapan Tujuan

Sebelum keputusan dibuat maka yang pertama harus ditanyakan “untuk apa keputusan ini di buat? apakah keinginan mencapai keputusan seiring dengan kemampuan dalam menjalankan dan dampak keputusan. Contoh: “Untuk apa membeli televisi di rumah..?”

Untuk menjawab pertanyaan tersebut tentu akan sangat banyak jawaban yang didapatkan, tentu diantara jawaban – jawaban tersebut pasti ada yang paling menjadi tujuan khusus yang diharapkan oleh pengambil keputusan utama dalam membeli televisi tersebut. Antara lain alasan yang mungkin timbul adalah :

- a. Sarana hiburan di rumah
- b. Supaya keluarga betah dirumah
- c. Supaya tidak menonton di rumah tetangga
- d. Untuk dapat menyaksikan pertandingan piala dunia
- e. Untuk dapat menyaksikan acara tertentu
- f. Untuk gengsi agar tidak dianggap tidak mampu beli televisi
- g. dll

2. Identifikasi Alternatif

Setelah menetapkan tujuan maka dapat dilanjutkan dengan menetapkan berbagai alternatif-alternatif yang mendasari mencapai tujuan tersebut. Untuk mencapai satu tujuan tentu ada banyak alternatif yang dapat diambil namun tetap dipertimbangkan segala dampak dari alternatif yang diambil. Misal, jika tujuan pembelian televisi tersebut disebabkan keinginan hanya untuk menonton satu paket acara saja dan hanya pada satu waktu saja tentu kurang pas jika dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan.⁸²

3. Uncontrolable Events

Alternatif yang diambil harus mampu melihat pada kondisi sekarang terhadap kondisi yang akan datang, jangan sampai keputusan yang diambil tidak mempertimbangkannya. Dan keputusan

⁸² *Ibid.*, h. 5

yang sudah diambil jika karena diluar dari kemampuan kita menganalisanya namun tetap terjadi maka harus diusahakan mencari solusi alternatif atas kondisi terbaru yang muncul. Misal pembelian televisi yang bertujuan untuk mengikuti suatu acara tertentu, bukan tidak mungkin karena sesuatu hal acara tersebut tidak jadi ditayangkan. Tentu dengan penetapan tujuan yang sempit tersebut maka tidak tercapai tujuan pembelian televisi, dimana seharusnya sebelum menetapkan tujuan sudah dapat diantisipasi sebelum hal tersebut terjadi.

4. Sarana mengukur hasil

Untuk sarana mengukur hasil harus ditetapkan alat atau sarana yang menjembatani antara keputusan terhadap realisasi. Jika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan realisasi berarti putusan tersebut salah dan sebaliknya jika keputusan sesuai dengan realisasi yang dicapai maka dapat dikatakan keputusan tersebut berhasil. Dalam hal ini alat atau sarana ukur yang dimaksud sebagai pembanding, misalnya. Pembelian televisi didasari oleh keinginan bapak untuk memberikan alat hiburan di rumah agar anak-anaknya betah dirumah, maka alat ukur pembanding yang tepat adalah sejauh mana anak-anaknya tersebut menikmati hiburan televisi dan jarang keluar rumah.⁸³

D. Teori Pengambilan Keputusan

1. Teori Rasional Komprehensif

Teori pengambilan keputusan yang paling dikenal dan mungkin pula yang banyak diterima oleh kalangan luas ialah teori rasional komprehensif. Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut :⁸⁴

⁸³ *Ibid.*, h. 5

⁸⁴ <https://mfauzanali.wordpress.com/2016/10/15/makalah-pengambilan-keputusan/>
Dikutip pada Rabu, 6 November 2019, pukul 20:57 WIB.

Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan satu sama lain.

Tujuan-tujuan, nilai-nilai, atau sasaran yang mempedomani pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kePentingannya Berbagai alternatif untuk memecahkan masalah tersebut diteliti secara saksama. Akibat-akibat (biaya dan manfaat) yang ditimbulkan oleh setiap alternatif Yang diPilih diteliti. Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif-alternatif lainnya. Pembuat keputusan akan memilih alternatif' dan akibat-akibatnya' yang dapat memaksimalkan tercapainya tujuan, nilai atau Sasaran yang telah digariskan.

2. Teori Inkremental

Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif) dan, pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari.

3. Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Penganjur teori ini adalah ahli sosiologi organisasi Amitai Etzioni. Etzioni setuju terhadap kritik-kritik para teoritis inkremental yang diarahkan pada teori rasional komprehensif, akan tetapi ia juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental. Misalnya, keputusan-keputusan yang dibuat oleh pembuat keputusan penganut model inkremental akan lebih mewakili atau mencerminkan kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok yang kuat dan mapan serta kelompok-kelompok yang mampu mengorganisasikan kepentingannya dalam masyarakat, sementara itu kepentingan-kepentingan dari kelompok-kelompok

yang lemah dan yang secara politis tidak mampu mengorganisasikan kepentingannya praktis akan terabaikan.⁸⁵

E. Fungsi dan Tujuan Pengambilan Keputusan

1. Fungsi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Pangkal permulaan dari semua aktivitas manusia yang sadar dan terarah, baik secara individual maupun secara kelompok, baik secara institusional maupun secara organisasional.
- b. Sesuatu yang bersifat futuristik, artinya bersangkutan paut dengan hari depan, masa akan datang, dimana efeknya atau pengaruhnya berlangsung cukup lama.

2. Tujuan Pengambilan Keputusan

Tujuan dalam pengambilan keputusan antara lain :⁸⁶

- a. Tujuan Yang Bersifat Tunggal, terjadi apabila keputusan yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah, artinya bahwa sekali diputuskan, tidak ada kaitannya dengan masalah lain.
- b. Tujuan Yang Bersifat Ganda, terjadi apabila keputusan yang dihasilkan menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih, yang bersifat kontradiktif atau yang tidak kontradiktif.⁸⁷

F. Jenis-Jenis Pengambilan Keputusan

J. Supranto mengemukakan bahwa secara umum pengambilan keputusan dapat dibagi kepada empat kategori, yaitu:

1. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada kepastian
2. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada resiko
3. Pengambilan keputusan dalam keadaan ketidakpastian
4. Pengambilan keputusan dalam keadaan ada konflik.

⁸⁵ *Ibid.*, t.h. (tanpa halaman)

⁸⁶ https://www.academia.edu/37618629/PENGANTAR_MANAJEMEN_Pengambilan_Keputusan_Dalam_Manajemen, Dikutip pada Kamis, 7 November 2019, pukul 5:59 WIB.

⁸⁷ *Ibid.*, t.h.

Sementara itu Herbert A Simon sebagaimana yang dikutip oleh H.B Siswanto mengemukakan jenis pengambilan keputusan kepada dua kategori, yaitu:⁸⁸

1. Pengambilan keputusan yang diprogram

Pengambilan keputusan yang diprogram adalah pengambilan keputusan yang telah diprogramkan karena terus berjalan secara rutin dan berulang sehingga dapat dikembangkan prosedur tertentu untuk menanganinya.

2. Pengambilan keputusan tidak terprogram

Pengambilan keputusan tidak terprogram adalah pengambilan keputusan yang baru dan tidak tersusun. Oleh karena pengambilan keputusan tersebut memiliki karakteristik demikian maka tidak ada prosedur yang pasti untuk menangani permasalahan.

Jenis-jenis keputusan di atas dapat diaplikasikan pada segala bidang, baik pada tataran individu maupun kelompok. Di samping jenis-jenis pengambilan keputusan sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, khusus pada tataran kepemimpinan manajemen, Sondang P. Siagian mengemukakan bahwa pada umumnya terdapat tiga tingkatan keputusan yang terdapat dalam suatu kepemimpinan dalam organisasi/manajemen, yaitu :

1. Keputusan strategik
2. Keputusan teknis
3. Keputusan operasional

Semakin tinggi kedudukan kepemimpinan manajemen (manajerial) seseorang, maka ia semakin banyak terlibat dalam pengambilan keputusan strategik. Pada tingkat kepemimpinan manajemen menengah sifat keputusan yang diambilnya lebih banyak bersifat teknis. Sedangkan pada

⁸⁸ Muthiara Yalfi Putri, dkk., *“Pengambilan Keputusan (Studi Literatur)”*, Universitas Negeri Padang Indonesia, 2019, h. 2.

jenjang kepemimpinan manajemen yang terendah, maka keputusan yang diambilnya adalah keputusan operasional.⁸⁹

G. Model-Model Dalam Pengambilan Keputusan

Turpin dan Marais membandingkan Antara teori dan praktek pembuatan keputusan dengan melakukan penelitian pada enam orang pengambil keputusan terkemuka tentang gaya pengambilan keputusannya dan teknologi pendukung dalam pengambilan keputusannya. Ditemukan variasi yang signifikan dalam gaya pengambilan keputusan secara individual, tetapi ada tema sentral yang muncul yaitu pentingnya sensitivitas dalam konteks pengambilan keputusan, informasi yang dapat dikumpulkan dan penggunaan intuisi. Ada beberapa model dalam pengambilan keputusan (Turpin & Marais, 2004).⁹⁰

1. Keputusan Taktis Rasional Model (*The Rational Model*)

Manajer yang rasional melihat asumsi bahwa seorang pengambil keputusan yang rasional dan dengan informasi yang lengkap. Proses pengambilan keputusan yang rasional terdiri dari beberapa langkah sebagaimana diberikan oleh Simon pada tahun 1977 (Turpin & Marais, 2004):

- a. Intelligence: menemukan kesempatan untuk membuat keputusan,
- b. Design: menemukan, mengembangkan dan menganalisis kemungkinan jalur-jalur untuk melakukan tindakan,
- c. Choice: memilih jalur tertentu untuk melakukan tindakan dari alternative yang tersedia; dan
- d. Review: menilai pilihan-pilihan yang lalu.

Di dalam rasionalitas yang sempurna atau klasik, metode analisis keputusan digunakan untuk menilai manfaat pada setiap pilihan selama fase pemilihan dengan menggunakan nilai numerik. Alternatif dengan manfaat yang paling tinggi yang dipilih (Turpin & Marais,

⁸⁹ *Ibid.*, h. 2.

⁹⁰ Yufina Yenedi, dkk., "Pengambilan Keputusan", Universitas Negeri Padang Indonesia, 2019, h. 3.

2004). Dengan demikian manajer harus mempunyai informasi yang lengkap tentang semua alternative, tentang manfaat dan konsekuensinya, kemudian dihitung mana alternative yang lebih baik, dan urutan prioritasnya.⁹¹

2. *The Model of Bounded Rationality* (Model Rasional yang Terbatas) (Simon's, 1979)

Salah satu model pengambilan keputusan adalah The Model of Bounded Rationality. Manajer yang rasional tidak selalu mempunyai informasi yang lengkap dan pilihan yang optimal tidak selalu diperlukan. Menurut Simon (1979) “perilaku rasional manusia dibentuk oleh sebuah gunting yang mempunyai dua pisau yang terbentuk dari lingkungan tugas dan kemampuan menghitung dari aktornya”. Gunting ini memotong masalah yang besar menjadi masalah yang jauh lebih kecil yang ketika dicari nampak. Rasionalitas yang terbatas (bounded rationality) ditandai dengan aktivitas mencari dan memuaskan. Alternatif dicari dievaluasi secara berurutan. Jika sebuah alternative telah memenuhi kriteria minimum secara implisit maupun eksplisit, maka dikatakan memuaskan dan pencarian selesai. Proses pencarian mungkin lebih mudah dengan mengidentifikasi aturan di lingkungan tugas. Meskipun Simon telah mengklaim teori bounded rationality (rasionalitas yang terbatas), tetap saja perilaku rasionalitas. Untuk alasan ini, sejumlah peneliti seperti Huber (1981) dan Das dan Tang (1999) tidak memisahkan antara rasionalitas sempurna dan rasionalitas yang terbatas di dalam klasifikasi model – model pengambilan keputusan (Turpin & Marais, 2004).⁹²

3. *The Incrementalist View*

Pandangan incremental logis melibatkan proses langkah demi langkah tindakan incremental (sedikit demi sedikit) dan tetap menggunakan strategi yang terbuka untuk menyesuaikan.

⁹¹ *Ibid.*, h. 3

⁹² *Ibid.*, h. 4

4. *The Organisational Procedures View*

Pandangan prosedur organisasional mencari untuk mengerti keputusan-keputusan sebagai output dari standard operating procedures (SOP) yang diminta oleh subunit organisasi.

5. *The political view*

Pandangan politik melihat pengambilan keputusan sebagai proses tawar-menawar secara pribadi, digerakkan oleh agenda-agenda partisipan dari pada proses rasional. Orang dibedakan berdasarkan pada tujuan organisasi, nilai-nilai dan relevansi dari informasi. Proses pengambilan keputusan tidak pernah berakhir, tetapi peperangan tetap berlangsung antara koalisi yang berbeda. Setelah satu kelompok menang dalam peperangan itu, partai –partai lainnya mungkin membentuk kelompok baru atau bahkan menjadi lebih menentukan untuk menang pada perputaran berikutnya. Pengaruh dan kekuatan memegang dengan cara yang disengaja dan lebih jauh untuk kepentingan sendiri. Tujuan dari koalisis didefinisikan oleh kepentingan diri sendiri dari pada oleh apa yang bagus untuk organisasi secara keseluruhan.

6. *The garbage can model*

Pandangan kaleng sampah (*The garbage can view*) menjelaskan pengambilan keputusan di dalam sebuah anarkhi yang terorganisir dan didasarkan pada karya Cohen, March and Olsen (1972) (Turpin & Marais, 2004). Semacam pandangan politik, model itu diasumsikan lingkungan yang pluaris dengan berbagai jenis actor, tujuan dan pandangan. Model tong sampah menekankan pada frakmentasi dan sifat alamiah yang membingungkan dari pengambilan keputusan di dalam organisasi-organisasi, dari pada manipulasi yang disengaja sebagai implikasi dari pandangan politik. Di dalam model tong sampah sebuah pengambilan keputusan adalah sebuah luaran atau interpretasi dari beberapa arus independent yang relative di dalam sebuah organisasi. Arus-arus penyelesaian masalah mencari solusi dan kesempatan untuk mendapatkan udara. Model tersebut (mencari isu yang dengannya mereka memberikan jawaban) dan partisipan (yang

perhatiannya terbagi dan siapa yang datang dan siapa yang pergi), bertemu satu sama lain pada kesempatan pilihan, yang digambarkan dengan tong sampah. Ketika keputusan dibuat, tong sampah dipindahkan. Hal ini mungkin terjadi tanpa semua masalah mendapatkan solusinya atau beberapa masalah yang terkait di dalam tong sampah. Karena partisipan adalah mereka yang menghasilkan sampah atau masalah dan solusi, pembuat keputusan secara total dependent atau tergantung pada perbaikan dari tim partisipan di dalam tong itu (Turpin & Marais, 2004).⁹³

7. *The individual differences perspective*

Perspektif perbedaan individu focus perhatiannya pada perilaku pemecahan masalah manajer secara individual, dipengaruhi oleh gaya pengambilan keputusan manajer, latar belakang dan kepribadiannya. Perspektif perbedaan individu ini mencoba menjelaskan bagaimana manajer mungkin menggunakan cara-cara yang berbeda atau menghasilkan luaran yang berbeda karena kepribadian yang berbeda (Turpin & Marais, 2004).

8. *Naturalistic decision-making*

Pembuatan keputusan yang natural konsen dengan investigasi dan pemahaman pengambilan keputusan di dalam konteks yang natural (alamiah). Fondasi empiris pembuatan keputusan naturalis yang berbeda dengan model yang lain seperti *the organisational procedures, garbage can or political views*. Model pengambilan keputusan naturalis ini dikenal juga dengan *Recognition-Primed Decision* (RPD) model menurut Klein's (1998) yang telah melakukan penelitian terhadap 600 keputusan yang dibuat orang dalam berbagai situasi seperti pada pemadam kebakaran, perawat dan tentara. Hal yang utama dari RPD adalah mengenal situasi yang mirip dengan pengalaman sebelumnya. Bagian yang harus dikenali terlebih dahulu adalah tujuan yang berhubungan dengan situasi itu, isyarat penting dan apa yang diharapkan. Selain itu juga jalur yang digunakan untuk

⁹³ *Ibid.*, h. 4

bertindak dan kemungkinan keberhasilannya (Turpin & Marais, 2004).⁹⁴

H. Proses Pengambilan Keputusan

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

Tahapan dalam proses pengambilan keputusan mencakup sebagai berikut.

1. Identifikasi masalah dan factor-faktor yang berpengaruh

Kegiatan ini berupa identifikasi masalah secara jelas dan tepat termasuk mengetahui factor-faktor yang menjadi penyebab dan mempengaruhi hasil keputusan. Merupakan tahap yang penting karena kesalahan identifikasi mempengaruhi efektif tidaknya pengambilan keputusan yang akan dibuat.

2. Tetapkan tujuan dan kriteria keputusan untuk memilih solusi

Tujuan dari suatu pengambilan keputusan dapat bermacam-macam, misalnya maksimalisasi keuntungan, penggunaan sumber daya yang minimal, memperluas pangsa pasar, mengalahkan pesaing, bisa dalam jangka pendek atau jangka panjang. Manajer harus menetapkan tujuan yang menjadi prioritas utama, serta kriteria keberhasilan dan ukurannya secara objektif.

3. Kembangkan model dengan beberapa alternatifnya

Kembangkan beberapa model yang menggambarkan situasi/keadaan yang diamati. Model dapat dibuat dalam bentuk fisik, skematik, atau matematik, dan harus diusahakan memuat unsur-unsur utama yang dapat mencerminkan keadaan nyata dari situasi yang diamati.

⁹⁴ *Ibid.*, h. 4.

4. Analisis model dan bandingkan

Lakukan analisis terhadap model dan alternatifnya. Tahap ini merupakan pengembangan penyelesaian masalah untuk mencari kemungkinan berbagai jenis solusi yang dapat diambil.

5. Pilih model terbaik

Pilih solusi yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan realistis untuk diimplementasikan.

6. Terapkan model terpilih

Terapkan hasil keputusan dan lakukan penyesuaian seperlunya jika diperlukan. Tahap ini mencakup kegiatan memantau pelaksanaan keputusan untuk menjamin hasil yang dikehendaki tercapai.⁹⁵

⁹⁵Eddy Herjanto, *Manajemen Operasi edisi ketiga*, ... hlm 24

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

BAB VII

***HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT***

SUB MATERI

A. Pengertian *Human Resources Management*

Human Resources Management yang lebih dikenal pula dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan.⁹⁶

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan yang ada pada individu. Selanjutnya, dikemukakan bahwa MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Pada hakikatnya manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain system perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi pegawai dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.⁹⁷

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2009: 11), manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat

⁹⁶ Samsuni, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" Vol. XVII No. 31, Jurnal (Online): UIN Antasari Banjarmasin, 2017. Hlm. 113

⁹⁷ Lijian Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kinerja Tim Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018. Hlm.7-8.

diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.⁹⁸

Berdasarkan penjelasan diatas maka dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai.⁹⁹

B. Komponen-komponen *Human Resources Management*

Komponen yang terlibat dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Pengusaha, yaitu orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai organisasi tersebut.
2. Karyawannya itu penjudan jasa yang mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana. Sistem, proses dan tujuan yang akan dicapai. Karyawan yang juga merupakan kekayaan utama dalam organisasi, tanpa keikutsertaan mereka, aktifitas organisasi tidak akan terjadi. Posisi karyawan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi:
 - a. Karyawan Operasional, yaitu setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai perintah atasan.
 - b. Karyawan Manajerial, yaitu setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintahnya. Karyawan Manajerial ini terbagi menjadi dua yaitu manajerial unit dan manajer Staff.

⁹⁸ Muchlisin Riadi, "*Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*", Kajian Pustaka, diakses dari <https://www.kajianpustaka.com/2016/02/pengertian-dan-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia.html> pada tanggal 05 November 2019, pukul 19.44

⁹⁹ Lijian Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kinerja Tim Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018. Hlm.7-9.

3. Pemimpin atau Manajer yaitu, seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggungjawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan.¹⁰⁰

C. Metode Pendekatan *Human Resources Management*

Dalam mempelajari *Human Resources Management* ini ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan antara lain:

1. Pendekatan Mekanis

Pendekatan Mekanis (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Perkembangan di bidang industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920an.

2. Pendekatan Paternalis

Pendekatan Paternalis (Paternalistik approach) pada pendekatan paternalis manajer dalam kepemimpinannya untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen/maka pimpinan perusahaan

¹⁰⁰ Basir Barthos, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1999. Hlm. 15.

mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalis merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung bagi karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial (Hukum Relation) pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar. Dengan kekompleksan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

Untuk mencapai tujuan yang baik hendaknya manajer menyadari bahwa dia membutuhkan bantuan, loyalitas, partisipasi dan karyawan (bawahannya), tetapi sebaiknya karyawanpun harus menyadari bahwa kebutuhannya akan dapat terpenuhi jika perusahaan mendapatkan keuntungan. Jadi, terdapatnya hal yang saling membutuhkan dan ketergantungan yang istilah populernya hidup berdampingan secara baik.¹⁰¹

D. Fungsi dan Peranan *Human Resources Management*

Menurut Veithzal Rivai (2005: 14) Sudah merupa-kan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan.

¹⁰¹ Portal Pendidikan Indonesia, “*Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Perpus Kampus, diakses dari <https://perpuskampus.com/metode-pedekatan-manajemen-sumber-daya-manusia/>, pada tanggal 5 November 2019, pukul 13:55

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun. Fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)

2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja
 - b. Kompensasi
 - c. Pengintegrasian
 - d. Pemeliharaan
 - e. Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas.

Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu, perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 2), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumberdaya manusia, yaitu:¹⁰²

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisis jabatan

¹⁰² Mughtar Ahmad, “*Peran Strategis Manajer dalam Manajemen SDM*”, Jurnal (Online): Universitas Negeri Gorontalo, t.th. Hlm. 5

3. Penarikan pegawai
4. Penempatan kerja

Dengan demikian fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ditinjau dari segi epistemologinya, menyusun keilmuannya dalam kerangka member solusi terhadap penyelesaian masalah dalam diri dan organisasi yang dapat disinergikan melalui aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, peng-adaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pe-meliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Penjelasan sebagai berikut:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompen-sasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akanmembantu terwujudnya tujuan secara efektif.¹⁰³

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerjaefektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahandilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

¹⁰³ *Ibid.*, Hlm. 6

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.¹⁰⁴

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

¹⁰⁴ *Ibid.*, Hlm. 6

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.¹⁰⁵

E. Tugas Pokok *Human Resources Management*

1. Pengorganisasian tugas, Ini terkait langsung dengan desain dan struktur organisasi dalam sebuah departemen atau kelompok. Fungsi yang melekat pada pengorganisasian tugas meliputi identifikasi fungsi pekerjaan, kompetensi, dan ketrampilan individu; tinjauan atas masalah organisasi dan memberikan rekomendasi perbaikan; dan terakhir, memimpin perubahan dan re-organisasi bila dibutuhkan.
2. Pengorganisasian sumber daya, ada beberapa tanggungjawab yang diemban oleh MSDM, diantaranya menganalisa kebutuhan staf, menyewa/merekrut karyawan, pengembangan karyawan. Selain itu, pengorganisasian sumber daya juga terkait dengan penyebaran iklan rekrutmen dan wawancara, sampai kepada pengelolaan kontrak kerja. MSDM juga bertanggung jawab mengelola pemberhentian karyawan, orientasi karyawan, pensiun, dan pengunduran diri.
3. Manajemen kinerja, ini berkaitan langsung dengan kriteria yang dipakai untuk menentukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Artinya MSDM akan memonitor, mengukur, mengevaluasi dan

¹⁰⁵ *Ibid.*, Hlm. 7

mendokumentasikan kinerja dan hasilnya terhadap kemajuan/kemunduran organisasi. Poin ini juga mengisyaratkan bahwa MSDM merupakan bagian dari sistem yang bertugas mengidentifikasi masalah kinerja, dan mengkoordinasikan serta memfasilitasi tindakan pendisiplinan bila diperlukan.

4. Pengembangan karyawan, bagian ini terkait dengan segala hal tentang pengembangan karir, pelatihan dan pembinaan, serta memantau proses pelatihan dan hasilnya. Bagian ini sekaligus juga mengimplementasikan sejumlah analisis tentang kebutuhan pelatihan.
5. Manajemen penghargaan, bagian ini mengisyaratkan sejumlah tanggungjawab dalam membangun sistem pengupahan yang seadil-adilnya. Ini juga terkait dengan perencanaan sistem keinginan seperti pembayaran berdasarkan insentif tertentu, pembagian keuntungan berdasarkan kompetensi, kontribusi, maupun kinerja. Tanggungjawab soal pembagian pensiun dan bonus juga dicakup oleh poin ini.¹⁰⁶

F. Tanggung Jawab *Human Resources Management*

Dalam pelaksanaan kegiatan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya merupakan tanggung jawab manajer sumber daya manusia, namun kegiatan tersebut harus dilaksanakan oleh manajer lainnya atau sama-sama. Dalam realisasi tanggung jawab seorang manajer sumber daya manusia, setidaknya mencakup aspek:

1. Data dan Informasi Sumber Daya Manusia
Semua manajer dilingkungan perusahaan/ industri bertanggung jawab kegiatan berikut:
 - a. Menyediakan, melengkapi dan memberikan data pribadi setiap pekerja dilingkungannya, termasuk perubahan dan perkembangan.
 - b. Menyediakan, melengkapi dan memberikan data untuk melaksanakan analisis pekerjaan/ jabatan.
 - c. Bekerja sama dalam kegiatan menetapkan kualifikasi minimum bagi pekerja untuk memangku suatu jabatan.

¹⁰⁶ M. Nazar Almasari, “*Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi dalam Pendidikan Islam*”, Jurnal (Online): STAI Al-Azhar Pekanbaru, 2016.

- d. Bekerja sama dengan manajer SDM dalam menyusun perencanaan SDM untuk semua tingkat jabatan didalam unit kerja masing-masing.
- e. Ikut serta secara aktif dalam menginterview calon pekerja yang akan ditempatkan pada unit kerja masing-masing dalam rangka rekrutment.
- f. Mengusahakan pengintegrasian SDM dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakan dilingkungan unit kerja masing-masing, agar memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan unit kerja organisasi.¹⁰⁷

2. Komunikasi dan Musyawarah

Seorang manajer dilingkungan industri atau perusahaan bertanggung jawab pada kegiatan berikut:

- a. Musyawarahkan dan melaksanakan hasil musyawarah mengenai cara perlakuan yang tepat terhadap para pekerja.
- b. Mengikuti prosedur yang telah disepakati dalam menyelesaikan konflik, termasuk melaksanakan penyelesaian melalui tatap muka, jika terjadi di lingkungan unit kerja masing-masing.
- c. Melaksanakan dan mempoulerkan cara bekerja dalam tim (*team work*) di lingkungan pekerja pada unit kerja masing-masing, termasuk juga memberikan bimbingan dan mengawasi pelaksanaannya.
- d. Mendukung dan melaksanakan komunikasi yang didasari pengakuan, penghormatan dan penghargaan atas hak-hak pekerja sesuai dengan martabat dan harkatnya sebagai manusia.
- e. Ikut serta secara aktif dalam penentuan tingkat upah (kompensasi langsung) dan sistem ganjaran lainnya bagi pekerja di lingkungan unit kerja masing-masing.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008. Hlm 14- 15

¹⁰⁸ *Ibid.*, Hlm 16

3. Pengembangan

Semua manajer di lingkungan perusahaan/industri ikut bertanggung jawab dalam pengembangan SDM di lingkungan masing-masing. Tanggung jawab itu antara lain diwujudkan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Memberikan kesempatan atau menyelenggarakan pelatihan dalam jabatan bagi pekerja di lingkungan unit kerja, untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, perbaikan sikap, perluasan wawasan dan lain-lain.
- b. Memberikan kesempatan konsultasi, konseling (penyuluhan) dan coaching, bagi pekerja di lingkungannya yang memerlukan.
- c. Memberi kesempatan atau mengusulkan untuk dipromosikan atau pindah pada unit lain yang lebih relevan dan memungkinkan pekerja beradaptasi atau berprestasi (produktif) dalam bekerja sesuai tujuan bisnis organisasi (perusahaan/ industri) yang mempekerjakannya.

4. Penyesuaian (adaptasi)

Setiap manajer di lingkungan perusahaan/ industri memikul tanggung jawab membantu pekerja agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan kondisi kerjanya. Usaha itu diharapkan akan mempengaruhi suasana batin para pekerja, untuk bekerja secara efektif dan efisien yang antara lain:

- a. Ikut serta secara aktif menegakkan, memelihara dan mengontrol disiplin para pekerja di lingkungannya.
- b. Mengatur dan mengarahkan kebebasan berpikir, menyampaikan saran, pendapat, gagasan, kreativitas, inisiatif, kritik, dengan mengindahkan peraturan yang berlaku, namun tidak menekan, menghalangi dan membatasi secara tidak sehat.
- c. Mengatasi masalah-masalah yang timbul karena pemberhatian sementara, pemindahan, pemutusan hubungan kerja, dan lain-lain.

Sehubungan dengan itu sangat penting artinya bagi sebuah perusahaan/industri sebagai oerorganisasi untuk menciptakan, mempertahankan dan menggambarkan kegiatan yang disebut dalam bentuk jaringan kerja (*net work*).¹⁰⁹

G. Sejarah *Human Resources Management*

Manajemen ilmiah (*scientific management*) lahir sebelum manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen pada umumnya, yang tumbuh lalu berkembang sejak adanya hubungan antara atasan dengan bawahan. Sejak permulaan abad dua puluhan, perhatian terhadap faktor produksi tenaga kerja sebagai sumber daya manusia menjadi jauh lebih baik dari pada masa sebelumnya. Pada mulanya, manusia dipandang sebagai barang dagangan atau faktor produksi maka memasuki awal abad 20-an, manusia dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran, dan kebutuhan psikologis. Manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati oleh majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki kebutuhan untuk mendapatkan perhatian dari pihak majikan agar prestasi mereka dapat dilipatgandakan.¹¹⁰

Sejarah tentang manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management – HRM*) dimulai dari masa sebelum revolusi industri. Ketika itu para pengrajin yang tinggal di rumah-rumah sudah membangun hubungan dengan orang-orang yang magang di tempat usahanya, dan memberi mereka kebutuhan untuk hidup. Kemudian selanjutnya berkembang melintasi zaman dan semakin lama semakin mendapat posisi penting.¹¹¹

¹⁰⁹ *Ibid.*, Hlm 16

¹¹⁰ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006. Hlm. 25-26

¹¹¹ Inti Pesan, “*Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Inti Pesan, diakses dari <http://www.intipesan.com/sejarah-perkem-bangan-manajemen-sdm/> pada tanggal 6 November 2019, pukul 20:22

Perhatian yang lebih serius terhadap masalah sumber daya manusia semakin berkembang ketika terjadi Perang Dunia I ketika tenaga kerja terlatih diperlukan untuk keperluan militer. Selanjutnya, berkembang upaya-upaya pemerintah di berbagai negara untuk membuat undang-undang tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai, dan sebagainya.

Untuk lebih jelasnya, perkembangan manajemen sumber daya manusia dapat dibagi ke dalam lima tahapan, yaitu tahap pengrajin, manajemen ilmiah, hubungan manajemen, sains perilaku, dan fungsi sumber daya manusia.

1. Tahap Pengrajin

Orang-orang yang bekerja selama kurun waktu 1600 sampai 1700-an diarahkan oleh sistem pengrajin (*craft system*). Di bawah sistem ini produksi barang dan jasa dihasilkan oleh sekelompok pekerja di dalam sebuah ruang kerja yang sempit, seperti rumah tangga. Setiap kepala pengrajin mempunyai beberapa pemegang (*apprencites*) dan nomaden (*journeyman*) untuk melakukan pekerjaannya. Jika ada pengrajin yang mengundurkan diri, yang menggantikannya adalah nomaden yang paling senior. Tidak ada kebingungan tentang jalur karir ataupun upah. Sistem perajin berlangsung kurang lebih selama 200 tahun. Sistem perajin paling cocok untuk industri kerajinan rumah tangga (*domestic industry*).

Karena permintaan produk meningkat, sistem perajin tidak lagi sanggup memenuhinya. Perajin harus mengangkat lebih banyak nomaden dan pemegang, dan ruang kerja yang sempit beralih menjadi semacam pabrik kecil. Pada saat yang sama, mesin mulai diperkenalkan dan dapat digunakan untuk membantu menghasilkan produk barang bermutu tinggi secara lebih cepat. Perubahan ini mengantarkan masyarakat menuju Revolusi Industri.

2. Tahap Manajemen Ilmiah (*Survival*)

Pada awal tahun 1900-an, terjadi perubahan tempat dan metode kerja. Berbagai mesin dan metode pabrik untuk meningkatkan produksi mulai diperkenalkan. Melonjaknya produksi barang diiringi

pula oleh munculnya beberapa masalah karena mesin produksi membutuhkan beberapa orang untuk mengoperasikannya sehingga jumlah pekerja meningkat secara dramatis.¹¹² Hal ini memaksa manajer menyusun peraturan dan prosedur guna mengawasi para pekerja. Salah satu perkembangan paling signifikan yang mengemuka selama kurun waktu itu adalah proses yang disebutkan dengan manajemen ilmiah. Dilihat dari perspektif manajemen, gerakan manajemen ilmiah ini menciptakan suatu kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif.

Gerakan manajemen ilmiah di Amerika berakar dari era Perang Sipil. Sebelum kebangkitan manajemen ilmiah, karyawan dianggap sama produktif. Jika produktivitas tidak meningkat, mereka langsung di-pecat. Pendukung gerakan manajemen ilmiah berpikir secara berbeda. Teori manajemen ilmiah sebagian muncul dari kebutuhan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Di Amerika Serikat, para pekerja yang berkeahlian sangatlah terbatas jumlahnya di permulaan abad ke-20. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas adalah meningkatkan efisiensi para pekerja. Landasan pemikiran manajemen ilmiah adalah bahwa ada sebuah cara terbaik untuk melaksanakan tugas kerja. Sebagian besar manajer ilmiah adalah para insinyur mekanis. Mereka menerapkan kemahiran teknisnya di pabrik-pabrik industrial dan berupaya memadukan orang-orang sehingga mencapai tingkat produktivitas yang paling tinggi.¹¹³

Federick Taylor, salah satu penggagas manajemen ilmiah, mencurahkan karirnya dalam menghimpun data dan menganalisis gerakan khusus yang dibutuhkan untuk melakukan beraneka ragam analisis pekerjaan. Dia membagi-bagi pekerjaan dalam tugas-tugas khusus dan menyempurnakan gerakan yang dibutuhkan untuk menuntaskan tugas tersebut sampai tidak dapat disempurnakan lagi.

¹¹² Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006. Hlm. 26-27

¹¹³ *Ibid.*, Hlm. 27-28

Taylor kemudian memilih, melatih, dan memantau secara cermat pekerja-pekerja yang sedang melakukan tugas-tugasnya. Para pekerja yang berhasil dipromosikan, sedangkan yang tidak berhasil akan di PHK.

Manajer-manajer ilmiah berusaha untuk mengangkat efisiensi kerja dengan menerapkan langkah-langkah, seperti desain pabrik, tata letak pabrik, dan penelitian gerak dan waktu. Dengan menempatkan mesin dan bahan baku di lantai pabrik yang ditetapkan secara strategis, mereka berupaya untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memindahkan barang-barang dan tahap bahan baku ke tahap barang jadi. Dengan mempelajari tingkat kecepatan mesin dan cara pemasukan bahan baku, manajer ilmiah berusaha untuk mencapai kecepatan mesin optimal seraya menghilangkan waktu dan gerakan yang berlebihan yang digunakan oleh mekanik.

Dengan konsep berpikir itulah, maka Taylor merumuskan sistem gaji tarif persatuan yang berbeda. Para pekerja akan memperoleh tarif bayaran yang lebih tinggi per satuan yang dihasilkannya setelah dicapai standar keluaran harian. Melalui sistem bayaran seperti ini, pekerja diharapkan dapat berproduksi pada tingkat maksimal. Kendati terbukti merupakan alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja, manajemen ilmiah dikritik karena memperlakukan pekerja sebagai 'alat produksi'. Untuk menghilangkan lingkungan kerja yang cenderung tidak manusiawi ini, diangkatlah sekretaris kesejahteraan. Orang yang menduduki posisi ini mengawasi beragam program kesejahteraan karyawan, seperti pendirian perpustakaan dan fasilitas rekreasi, program bantuan keuangan dan kesehatan medis.¹¹⁴

3. Tahap Hubungan Antarmanusia

Penelitian yang lebih intensif terhadap sumber daya manusia berlangsung pada penghujung tahun 1920-an dan awal 1930-an. Pada

¹¹⁴ *Ibid.*, Hlm. 28

kurun waktu ini, perhatian para manajer dicurahkan pada karyawannya untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Produktivitas karyawan ternyata dipengaruhi tidak hanya oleh cara pekerjaan dirancang dan diberikan imbalan memadai, tetapi juga oleh faktor lain, yaitu faktor sosial dan psikologis. Temuan ini merupakan temuan pertama dengan mengindikasikan bahwa faktor sosial dan psikologis dalam suatu lingkungan kerja dapat mempunyai dampak signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas bertalian langsung dengan intensitas kerja sama dan kerja tim dalam kelompok. Tingkat kerja tim dan kerja sama berhubungan dengan minat penyelia dan periset dalam kelompok kerja, kurangnya pendekatan koersif terhadap perbaikan produktivitas, dan partisipasi kalangan karyawan dalam perubahan yang memengaruhi mereka. Dalam penelitiannya, Hawthorne menemukan kenyataan bahwa perasaan, emosi, dan sentimen para karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan atasan, perhatian, sikap, dan dukungan manajemen. Dalam hal ini kehidupan para karyawan disikapi sebagai sebuah sistem sosial. Berbeda dengan pandangan Taylor yang melihat organisasi sebagai suatu sistem ekonomi yang bersifat teknis dan mekanisme.¹¹⁵

Dipicu oleh hasil temuan Hawthorne maka dilakukan riset lanjutan terhadap faktor sosial dan cara individu bereaksi terhadapnya. Temuan dari kajian ini menunjukkan bahwa kebutuhan karyawan harus dipahami dan ditindaklanjuti oleh manajemen agar mereka merasa senang bekerja, puas, dan produktif. Komunikasi antar para karyawan dan penyeliannya dibina karena adanya kebutuhan iklim kerja yang lebih partisipasif. Cara ini ternyata dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

¹¹⁵ *Ibid.*, Hlm. 28-29

4. Tahap Behavioralisme (Sains Perilaku)

Era sains perilaku (*behavioral science*) muncul sebagai dampak dari meluasnya beragam temuan akademik dari berbagai disiplin ilmu, seperti psikologi, ilmu politik, sosiologi, dan biologi. Sains perilaku mengkaji lingkungan tempat kerja yang memengaruhi individu karyawan, dan sebaliknya. Perilaku organisasi (*organization behavior*) dan manajemen sumber daya manusia tumbuh dan berkembang dari era sains perilaku.

5. Tahap Fungsi Sumber Daya Manusia

Pekerjaan para sekretaris dewasa ini semakin bertumpuk. Sekretaris dituntut mengetahui pengaruh Undang-undang Ketenagakerjaan terhadap perkembangan perusahaan. Sekretaris juga diwajibkan menyimpan arsip mengenai karyawan, sistem gaji, dan menyampaikan saran kepada atasan. Sebuah kelompok sekretaris memikul tanggung jawab atas tugas karyawan, penetapan upah, dan penentuan kenaikan gaji. Kelompok yang lain mengkhususkan diri pada pengangkatan dan pelatihan para karyawan. Kelompok lainnya mengurus negosiasi dengan serikat pekerja atas dasar kontrak yang dapat diterima. Setiap bagian pada akhirnya menjadi fungsi sebuah uni sumber daya manusia.¹¹⁶

¹¹⁶ *Ibid.*, Hlm. 29

BAB IX

KEPEMIMPINAN

SUB MATERI

A. Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk mempengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan unit demi tujuan tertentu, tetapi dilaksanakan oleh orang yang dipimpin. Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Para peneliti mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan perilaku, pengaruh, peran, karakteristik dari pemimpin itu sendiri. Berikut beberapa definisi kepemimpinan, yaitu:

1. Stephen P. Robbins menurutnya kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok menuju tercapainya sasaran.
2. Ricky W. Griffin menurutnya kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh tanpa paksaan untuk membentuk tujuan-tujuan grup atau organisasi, memotivasi perilaku kearah tujuan tersebut dan membantu mendefinisikan kultur grup atau organisasi.
3. George P. Terry menurutnya kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu.
4. Charles J. Keating menurutnya kepemimpinan merupakan suatu proses dengan berbagai cara mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.
5. Richard L. Daft menurutnya kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹⁷

Sifat kepemimpinan dalam memikul tanggung jawabnya secara moral dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpinnya. Jadi kepemimpinan

¹¹⁷ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2015, hlm. 43-45.

lebih bersifat fungsional yang akan dibedakan dengan tipe-tipe tertentu. Kepemimpinan juga merupakan pelaksanaan dari keterampilan mengelola orang lain sebagai bawahannya, mengelola sumber daya manusia sumber daya organisasi secara umum. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus memiliki skill manajer yang sangat berpengaruh kepada kekuasaan yang dimilikinya.¹¹⁸

Dari penjelasan diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang menduduki posisi formal dalam suatu organisasi, serta mengarahkan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Mencapai tujuan tersebut, pemimpin harus bekerjasama dengan para bawahannya untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya menghasilkan, baik itu dalam bentuk barang atau jasa.

B. Unsur-Unsur Kepemimpinan

1. Kumpulan Orang

Terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarah dan perintah dari pemimpin. Demikian pula, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pemimpin. Semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

2. Kekuasaan

Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin untuk memengaruhi para pengikutnya dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin memiliki kekuasaan yang lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi. Ada lima dasar kekuasaan yang dimiliki pemimpin, antara lain kekuasaan

¹¹⁸ Anton Athoillah, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia, 2010, hlm. 188.

menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan, dan kekuasaan keahlian.

3. Mempengaruhi

Unsur ketiga ini dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pemimpin harus mempunyai keahlian untuk dapat mempengaruhi anggota organisasinya. Meskipun sebenarnya pada dasar unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Para pemimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menumbuhkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.

4. Nilai

Kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai. James McGregor, dalam Stoner (1996) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.¹¹⁹

C. Gaya Kepemimpinan

Adapun beberapa gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Otokritis (*autocratic leadership*)

Pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokritis adalah pemimpin yang memiliki wewenang dari suatu sumber, pengetahuan, kekuatan, atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum. Seorang

¹¹⁹ Wilson Bagun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga, 2012, hlm. 340-341.

pemimpin yang otokritis ialah seorang pemimpin yang memiliki ciri-ciri yaitu:

- a. Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat
- e. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya
- f. Dalam tindakan sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan punitid (bersifat menghukum)

2. Gaya Kepemimpinan Militeristis (*militarisme leadership*)

Seseorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat seperti berikut:

- a. Lebih sering mempergunakan sistem perintah
- b. Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya
- c. Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- e. Sukar menerima kritikan dari bawahannya
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan

3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic leadership*)

Ciri-ciri gaya paternalistik ialah:

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif dan mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.¹²⁰
- e. Sering bersikap mahatahu.

¹²⁰ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2015, hlm. 47-49.

4. Gaya kepemimpinan karismatis (*charismatic leadership*)

Kepemimpinan karismatis adalah konsep yang mengasumsikan bahwa karisma adalah suatu karakteristik individu dari pemimpin. Karisma adalah bentuk dari daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan. Pemimpin yang cenderung karismatis cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi, keyakinan-keyakinan dan cita-cita yang kuat, serta kebutuhan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain.

Adapun karakteristik utama dari pemimpin karismatis, yaitu:

- a. Percaya diri.
- b. Suatu visi, suatu tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan.
- c. Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan mudah.
- d. Keyakinan kuat mengenai visi itu.
- e. Perilaku yang diluar aturan.
- f. Dipahami sebagai seorang agen perubahan.
- g. Kepekaan lingkungan.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*democratic leadership*)

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modern dan partisipatif. Dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua anggota diajak berpartisipasi menyumbangkan pikiran dan tenaga untuk mencapai tujuan organisasi.

Pemimpin yang bertipe demokratis memiliki ciri-ciri yaitu:

- a. Mengembangkan kreativitas anak buah.
- b. Memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengambil keputusan.
- c. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
- d. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi.
- e. Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa anak buahnya dan keselamatan organisasi yang dipimpin.
- f. Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.¹²¹

¹²¹ *Ibid*, hlm 50.

- g. Memperluas kaderisasi agar anak buahnya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.
- h. Memandang semua masalah dapat dipecahkan dengan usaha bersama.

6. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*)

Pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi di dalam mendukung peran dan tanggung jawab seseorang pemimpin. Pemimpin partisipatif beranggapan bahwa dia bisa sukses dalam memimpin, bila melibatkan dan didukung oleh para anggota atau pengikutnya.

7. Kepemimpinan Bebas-Kendali (*free-rein leadership*)

Pemimpin bebas-kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggung jawab. Pemimpin sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri. Anggota kelompok melatih dan menyediakan motivasi bagi diri mereka sendiri. Pemimpin hanya memainkan peran kecil, serta hanya memikirkan terlebih dahulu akan kebutuhannya sendiri. Jenis kepemimpinan yang ini kurang efektif di dalam menjalankan organisasi yang menghadapi persaingan.¹²²

D. Sifat pada Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan, para peneliti mengambil dua pendekatan antara lain membedakan sifat seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin dan membedakan sifat pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif.

1. Sifat Pemimpin dan Bukan Pemimpin

Menurut Robins (2006) mengemukakan bahwa sifat-sifat yang membedakan pemimpin dengan bukan pemimpin antara lain ambisi

¹²² *Ibid*, hlm 53-54.

dan semangat, hasrat untuk memimpin, kejujuran, integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.

2. Pemimpin Efektif dan Tidak Efektif

Membedakan antara pemimpin yang efektif dengan tidak efektif, jumlah penyelidikannya lebih sedikit bila dibandingkan dengan pendekatan pertama. Namun, secara umum penyelidikan ini juga gagal untuk membedakan antara pemimpin efektif dengan yang tidak efektif. Hasil penelitian E.Ghiselli menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan diantara kepemimpinan yang efektif dengan bukan efektif, antara lain kecerdasan, kemampuan pengawasan, inisiatif, percaya diri, dan individualitas dalam melaksanakan pekerjaan.¹²³

E. Teori Kepemimpinan Dalam Organisasi

Ada beberapa teori kepemimpinan dalam organisasi:

1. Teori Sifat, kecerdasan, inisiatif, keterbukaan dan perasaan humor, antusiasme, kejujuran, simpatik, kepercayaan pada dirisendiri.
2. Teori kelompok (berskala psikologi sosial), pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya, konsep sosialogi, memperhitungkan an membantu pengikutnya, pemberian perhatian.
3. Teori Situasional dan model kontingensi, hubungan pemimpin dan struktur fungsi, derajat tugas dan struktur tugas, otorita formal (kontingensi), diterima oleh pengikutnya, tugas dan semua berhubungan dengannya ditentukan dengancara jelas, penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal.
4. Teori jalan-jalan kecil tujuan, kepemimpinan direktif, pemimpin endukung partisipatif, pemimpin berorientasi pada prestasi.¹²⁴

¹²³ Wilson Bagun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga, 2012, hlm. 342-343

¹²⁴ Syamsu Q.badu, Novianty Djafri, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Gorontalo: Ideas Publishino, 2017, hlm. 52.

F. Tingkatan Kepemimpinan

Suatu organisasi atau sebuah Negara, bisa terdapat lebih dari seorang pemimpin yang melakukan berbagai aktivitas sesuai dengan tingkatannya masing-masing. Pada hakikatnya sama-sama melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan, serta mereka memiliki bawahan atau pengikut sebagai pendukung dalam menjalankan tugas, fungsi dan peran kepemimpinannya.

Kepemimpinan dapat dibagi dalam beberapa tingkatan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang dipikul oleh pemimpin itu sendiri yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Tim

Pemimpin yang memiliki tim beranggotakan berkisar sepuluh sampai dua puluh orang dengan tugas spesifik yang harus dicapai. Jenis dari kepemimpinan ini lebih mengarahkan kepada pekerjaan yang bersifat teknis kepada seorang tim atau kelompok kerja. Pemimpin ini berusaha untuk membimbing dan mengarahkan para bawahannya untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga tercapai tujuan dari organisasi tersebut.

2. Kepemimpinan Operasional

Merupakan pemimpin salah satu dari bagian utama organisasi dan mengendalikan lebih dari satu pemimpin tim, menjadi pemimpin dari para pemimpin.¹²⁵

3. Kepemimpinan Strategis

Merupakan pemimpin seluruh organisasi dan secara pribadi mengarahkan sejumlah pemimpin operasional. Fungsi seorang pemimpin strategis, yaitu: memberikan benarnya strategi dan kebijakan, membuat sesuatu terjadi (tanggung jawab eksekutif secara keseluruhan), mengorganisasi atau me-reorganisasi (keseimbangan keseluruhan dan bagian-bagiannya), memberi semangat korporasi, menghubungkan organisasi dengan organisasi lainnya serta dengan

¹²⁵ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2015, hlm. 59-60.

masyarakat keseluruhan dan memilih pemimpin hari ini dan mengembangkan pemimpin masa depan.

G. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Prinsip-prinsip kepemimpinan sering dibahas dari pendekatan perilaku atau kepribadian pemimpin peran yang penting dari seorang pemimpin. Beberapa prinsip-prinsip kepemimpinan, yaitu:

1. Melayani

Prinsip pertama yang paling penting dan harus diketahui oleh seorang pemimpin adalah memberikan pelayanan yang baik sebagai tujuan utama. Menjadi pemimpin adalah tugas pengabdian. Prinsip yang melayani, seseorang pemimpin akan lebih mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya, dibandingkan lebih mendahulukan kepentingan pribadi atau kelompok. Pemimpin yang lebih mengutamakan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya, akan mau turun langsung untuk melihat, menyaksikan dan mendengarkan keluhan, kesudahan, kesulitan dan persoalan yang dialami oleh bawahannya.

2. Membuat keputusan

Pembuatan keputusan merupakan tugas paling utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Keberhasilan seorang pemimpin untuk menentukan kebijakan yang ingin dibuat atau ditetapkannya, diawali dengan sebuah keputusan strategis yang diambil pemimpin tersebut. Membuat keputusan merupakan fungsi-fungsi dasar berpikir, dimana proses penggunaan pikiran dalam mengarahkan pada suatu tindakan untuk menetapkan suatu pilihan.¹²⁶

3. Keteladanan

Pemimpin dinilai dari apa yang telah dilakukan atau diberikannya kepada organisasi dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang menunjukkan pengaruh baik dan memberikan nilai positif bagi organisasi dan pengikutnya, akan mampu menjadi teladan bagi yang

¹²⁶ *Ibid*, hlm. 67-69.

dipimpinnya. Keteladanan seorang pemimpin ditunjukkan melalui sikap dalam memberikan inspirasi, membimbing dan memotivasi bawahan, memiliki kemampuan luas, kreatif, visioner, bekerja secara jujur dan ikhlas, serta memiliki perhatian dan keperdulian.

4. Bertanggung jawab

Menjadi pemimpin merupakan tanggung jawab besar yang harus diemban sebagai bentuk dari amanah, dukungan atau kepercayaan orang lain yang memiliki harapan kepada seorang pemimpin tersebut untuk melakukan perubahan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

5. Bekerja sama

Pemimpin yang efektif akan mampu menciptakan budaya kerja sama tim yang baik diantara anggota organisasi, melakukan komunikasi yang efektif dengan para bawahan, serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Terciptanya kerjasama yang baik, maka seluruh pekerjaan akan diselesaikan dengan tepat waktu, tujuan yang diinginkan dapat dicapai dan para anggota organisasi akan bekerja dengan senaang hati.

6. Menciptakan perubahan

Pemimpin harus mampu membuat terobosan-terobosan baru sehingga suatu pembaharuan fundamental baik ditubuh organisasi, produk atau jasa maupun bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin yang memiliki inovatif dan kreatifitas akan menghindari pola kerja yang bersifat rutinitas yang monoton sehingga tidak memberikan arah perkembangan yang baik bagi yang dipimpinnya. Kreatifitas pemimpin juga akan berani menciptakan peluang-peluang dan menghadapi tantangan-tantangan besar dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹²⁷

¹²⁷ *Ibid*, hlm. 70-71.

H. Keterbatasan Kepemimpinan

Pemimpin sebagai manusia tidak berbeda dengan orang yang dipimpnannya, tidak terlepas dari berbagai kelebihan dan kekuarangan yang bersifat universal dan kodrati manusia sebagai makhluk. Sehingga bila dijumpai ada kekurangan ataupun kelemahan dalam perilaku seseorang dalam kepemimpinannya dapat dipandang sebagai keterbatasan dalam kepemimpinan. Selain keterbatasan sebagai faktor manusiawai, keterbatasan pemimpin dapat juga merupakan pembidang kerja, penjenjang kepemimpinan, norma-norma, pengatur mekanisme kerja dan prosedur kerja yang disebut sebagai keterbatasan administrasi.

Mengenai keterbatasan kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Keterbatasan manusiawi

Manusia yang berhasil memperoleh kesempatan sebagai pemimpin tidak dapat lepas dari kelemahan yang bersifat universal dan kodrati. Kelemahan-kelemahan itu mengakibatkan keterbatasan dalam merelalisasikan kepemimpinannya, keterbatasan itu meliputi:

a. Keterbatasan norma spiritual

Harkat kemanusiaan yang tinggi merupakan pembatas perilaku setiap manusia, termasuk dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Harkat kemanusiaan memikul tanggung jawab dalam arti tingkah lakunya dibatasi oleh nilai-nilai tertentu, diantaranya norma sosial dan norma spiritual atau agama dan kepercayaan yang dipeluk oleh seorang pemmpin.

b. Keterbatasan fisik atau jasmani

Keterbatasan kepemimpinan karena fisik atau jasmani, antara lain meliputi:¹²⁸

- 1) Usia, sebagai pemimpin pada usia muda memiliki energi tenaga fisik yang bersifat maksimal untuk berprestasi, untuk mewujudkan kreativitas dan inisiatif yang positif dibandingkan dengan pemimpin yang sudah lanjut usianya.

¹²⁸ Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RAJA GRAFINDO PERSADA, 2012, hlm. 38-40.

- 2) Fisik yang sehat, fisik manusia dapat letih dan sakit untuk itu perlu istirahat serta tidur yang cukup, memerlukan makanan yang bersih dan bergizi dengan maksud mewujudkan kepemimpinan yang efektif.
- 3) Fisik yang bervariasi atau jenis kelamin, pengaruh jenis kelamin hanya dipengaruhi norma-norma sosial dan keagamaan
- 4) Keterbatasan karena waktu, kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berusaha mampu mengatasi keterbatasan waktu, karena pemimpin tidak dapat hadir dalam acara atau waktu yang sama dalam dua acara.

c. Keterbatasan piskis (rohani)

Kepemimpinan dibatasi oleh kemampuan piskis berupa kemampuan berpikir, mengingat, mengkhayal, perasaan, maupun kehendak. Karena dibatasi oleh perbedaan potensi piskis lain seperti: bakat, minat, intelensi atau kecerdasan dan berbagai sifat kepribadian. Keterbatasan yang dimiliki akal manusia untuk memahami berbagai persoalan secara bersamaan atau masalah yang rumit merupakan contoh yang menunjukkan bahwa seorang pemimpin tidak mengatasi seluruh tanggung jawabnya secara sendiri.

2. Keterbatasan administratif

Kelompok atau organisasi sebagai wadah untuk mewujudkan kepentingan bersama yang disebut tujuan organisasi. Kebersamaan itu tidak semua kemauan, kehendak, gagasan, pendapat, rencana, kreativitas dari seorang pemimpin dapat dilaksanakan secara bebas. Keterbatasan kepemimpinan dibatasi oleh kondisi didalam pengendalian proses kerja sama untuk mencapai yang disebut keterbatasan administratif.¹²⁹

¹²⁹ *Ibid*, hlm 41.

Beberapa keterbatasan administrasi, yaitu:

- a. Setiap pemimpin dibatasi oleh visi dan misi organisasi, setiap pemimpin dalam menggerakkan orang-orang yang dipimpin tidak boleh keluar dari upayamewujudkan kerja sama yang terarah pada pencapaian misi organisasi.
- b. Setiap pemimpin dibatasi oleh posisi, sebagai wujud pembidangan tugas horizontal pada jenjang yang sama sebagai pembatas yang mengharuskan pemimpin hanya boleh melakukan kegiatan dibidangnya.

Kemampuan mewujudkan kepemimpinan yang efektif dibatasi juga secara administratif oleh jumlah orang-orang yang dipimpinnya. Semakin besar jumlah orang yang dipimpin, maka semakin sulit untuk mengadakan koordinasi dan pengawasan serta perlu ada pemimpin pembantu. Jumlah pemimpin pembantu dan anggota didalam unit yang dipimpinnya masing-masing perlu dibatasi, agar kontrol dapat dilaksanakan secara efektif sebagai bagian dari perwujudan kepemimpinan. Rentang kontrol sangat berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan.¹³⁰

I. Konsep Kepemimpinan Indonesia

Indonesia memiliki konsep kepemimpinan yang sesuai dengan nilai-nilai budaya dan kearifan local bangsa Indonesia yang telah dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantara seorang bapak pendidikan Indonesia. Konsep identic untuk menggambarkan peran dari pendidikan, hal tersebut juga dapat dijadikan pedoman dalam menentukan sikap dan sifat dari seorang pemimpin dalam konteks Indonesia, yaitu:

1. *Ing Ngarsa Sung Tuladha* (di depan memberikan teladan), yang berarti sikap dan perbuatan seorang pemimpin harus dapat dijadikan contoh atau teladan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin harus berjalan dibarisan depan sebagai pemberi arah.

¹³⁰ *Ibid*, hlm 41-42.

2. *Ing Madya Mangun Karsa* (ditengah membangunkan kemauan), yang berarti seseorang pemimpin harus membangkitkan semangat, kemauan dan daya cipta orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin memberikan motivasi kepada para bawahan agar menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. *Tut Wuri Handayani* (dibelakang memberikan dorongan), yang berarti seorang pemimpin harus memberikan dorongan kepada orang-orang yang dipimpinnya agar berani dan sanggup bertanggung jawab.

Konsep kepemimpinan Indonesia menjunjung tinggi aspek kemanusiaan dan kekeluargaan. Aspek kemanusiaan memberikan asumsi bahwa manusia dipandang sabagai sesuatu hal yang penting untuk dijaga, diberdayakandan dikembangkan sesuai dengan potensinya, serta wajib perlu diperhatikan tingkat kesehatan dan kesejahteraannya. Aspek kekeluargaan menggambarkan hubungan yang dekat antara pemimpin dengan para bawahannya, seperti diibaratkan dengan hubungan antara seorang ayah dan anaknya.¹³¹

¹³¹ Toman Sony Tambunan, *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2015, hlm. 71-72.

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

BAB X

**KEWIRAUSAHAAN,
BISNIS BARU, DAN
KEPEMILIKAN BISNIS**

SUB MATERI

A. Kewirausahaan

1. Definisi wirausaha

Kata “wirausaha” yang dewasa ini sering disebut entrepreneurship merupakan kata yang awalnya diadopsi darii bahasa Peranci “entreprendre” yang berarti memulai atau melaksanakan. Sedangkat wirausaha ataupun wiraswasta sendiri merupakan penggalan dari kata wira, swasta dan usaha. Wirausaha adalah orang atau sekeompok orang yang melakukan usaha sendiri untuk memenuhi kebutuhannya. Wirausaha juga dapat diartikan sebagai orang yang memiliki keberanian untuk membuka dan menjalankan kegiatan yang sifatnya produktif dan mandiri.¹³²

Wirausaha juga dapat didefinisikan sebagai usaha mengambil resiko dengan cara menjalankan usaha sendiri serta mempergunakan peluang-peluang yang ada sehingga tercipta usaha baru atau dengan melakukan pendekatan yang sifatnya inovatif sehingga usaha yang dikelola berpotensi untuk maju dan berkembang secara mandiri sanggup menghadapi tantangan-tantangan persaingan. Menurut Burgess dan Steinhoff (2003) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung resiko untuk menciptakan usaha dan peluang berusaha. Seacar esensi pengertian *entrepreneurship* adalah suatu sikap mental, pandangan, wawasan serta pola pikir dan pola tindak seseorang terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan selalu berorientasi kepada pelanggan. Atau dapat juga diartikan sebagai semua tindakan dari seseorang yang mampu memberi nilai terhadap tugas dan tanggung jawabnya.¹³³

¹³²Veny Mayasari dkk, *Buku Ajar pengantar Kewirausahaan*, (CV. PENERBIT QIARAMELIA, 2019), hlm 1-2

¹³³Ibid,... hlm 3

2. Hakekat wirausaha

Seorang wirausaha pada hakekatnya memiliki berbagai ciri, sifat serta watak yang membedakannya dengan orang-orang biasa. Seorang wirausahawan akan cenderung berkeinginan kuat untuk mewujudkan ide-ide kreatif dan inovatif yang ada dalam pikirannya menjadi kenyataan didunia nyata.

Berdasarkan beberapa kajian beberapa ahli, seorang wirausaha setidaknya memiliki 6 hakekat wirausaha antarlain:

- a. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar sumber daya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis.
- b. Kewirausahaan adalah suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang bari dan berbeda.
- c. Kewirausahaan adalah suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan.
- d. Kewirausahaan adalah suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha dan perkembangan usaha.
- e. Kewirausahaan adalah suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru, dan sesuatu yang berbeda yang bermanfaat dan memberi nilai lebih.
- f. Kewirausahaan adalah usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan. Nilai tambah tersebut dapat diciptakan dengan cara mengembangkan teknologi baru, menemukan pengetahuan baru, menemukan cara baru untuk menghasilkan barang atau jasa yang baru yang lebih efisien, memperbaiki produk dan jasa yang sudah ada, dan menemukan cara baru untuk memberikan kepuasan konsumen.¹³⁴

¹³⁴Ibid,... hlm 2

3. Manfaat wirausaha

Setiap Negara berupaya untuk meningkatkan jumlah wirausahanya, hal ini disebabkan keberadaan wirausaha dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi individu wirausaha sendiri melainkan dalam skala besar juga bermanfaat bagi Negara.

Berikut ini adalah beberapa manfaat dengan adanya wirausaha:

- a. Sebagai pionir dalam menyediakan lapangan pekerjaan
- b. Sebagai creator utama terciptanya pembangunan bagi lingkungan sekitar
- c. Secara pribadi dapat menjadi teladan melalui sikap berani mengambil resiko, jujur, tidak merugikan orang lain maupun sikap-sikap terpuji lainnya
- d. Sebagai contoh pribadi yang taat akan hukum serta peraturan-peraturan yang berlaku lainnya
- e. Sebagai pribadi pendidik bagi karyawan yang dipekerjakannya, dimana pendidikan tersebut berupa pendidikan kemandirian, disiplin, jujur, dan tekun
- f. Dapat menjadi sesorang yang mampu menjaga keserasian ataupun keselarasan lingkungan, baik dari segi pergaulan maupun dalam hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan.¹³⁵

Sedangkan manfaat wirausah bagi pembangunan bangsa diantaranya:

- a. Wirausaha sebagai motor penggerak kegiatan pembangunan seperti melancarkan proses produksi, distribusi dan konsumsi.
- b. Wirausah dapat meningkatkan pendapatan masyarakat serta menyerap tenaga kerja yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat pengangguran dan kemiskinan.
- c. Wirausaha dapat membantu pemerintah dalam bidang ekonomi dengan menyediakan barang-barang (produk) konsumsi sehingga

¹³⁵Ibid,... hlm 3

ketergantungan pada barang-barang (produk) asing akan berkurang.¹³⁶

4. Keuntungan dan kelemahan wirausaha

Sedikitnya jumlah wirausaha di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari potensi risiko profesi wirausaha itu sendiri. Mayoritas masyarakat tidak berminat berwirausaha karena wirausaha dianggap tidak sepenuhnya memberikan jaminan seperti jaminan pendapatan per bulan dan jaminan hari tua. Meskipun pada kenyataannya hal tersebut hanya sebagian dari kelemahan berwirausaha.

Berikut ini adalah beberapa keuntungan dan kelemahan dalam berwirausaha menurut Ilik diantaranya:

a. Otonomi

Pengelolaan yang bebas dan tidak terikat membuat wirausaha memposisikan seseorang menjadi “bos” yang memiliki kehendak terhadap control bisnisnya. Hal ini juga didukung dengan pendapat Robert T. Kiyosaki yang menyatakan bahwa pada dasarnya perspektif menjadi seorang wirausaha adalah pilihan karena mencari sebuah kebebasan.

b. Tantangan awal dan perasaan motif berprestasi

Peluang untuk mengembangkan konsep usaha yang dapat menghasilkan keuntungan dapat memotivasi wirausaha.

c. Kontrol finansial

Bebas dalam mengelola keuangan, dan merasa kekayaan sebagai milik sendiri.

d. Memiliki legitmasi moral yang kuat untuk mewujudkan kesejahteraan dan menciptakan kesempatan kerja.

Sedangkan secara umum kelemahan menjadi wirausaha adalah:

- a. Penghasilan yang tidak pasti;
- b. Bekerja keras dengan waktu yang terbatas;

¹³⁶Ibid,... hlm 4

- c. Kualitas kehidupan rendah sebelum mereka berhasil;
- d. Tanggung jawabnya cukup besar, seperti keharusan mengambil keputusan walau mungkin belum menguasai permasalahan.

Sedangkan keuntungan menjadi wirausaha adalah:

- a. Terbuka peluang untuk mencapai tujuan;
- b. Terbuka peluang mendemonstrasikan potensi secara penuh; terbuka peluang memperoleh manfaat dan keuntungan secara maksimal;
- c. Terbuka peluang untuk membantu masyarakat dengan usaha konkrit;
- d. Terbuka peluang untuk menjadi bos.¹³⁷

B. *Franchising*

Perkembangan cepat *franchise* lokal dewasa ini rupanya belum diimbangi dengan pemahaman yang seragam di masyarakat tentang apa itu *franchise*. Bahkan istilah tersebut sering dipergunakan secara salah kaprah. Ada perusahaan yang meminjamkan mereknya kepada pihak lain atau menjual bahan baku/resep suatu menu sudah menyebutnya sebagai *franchising*.¹³⁸

Franchise di Indonesia lebih populer dengan sebutan waralaba. Namun sebenarnya apakah yang dimaksud dengan *franchise*? Berikut sedikit ulasan mengenai apa itu *franchise*.

1. Pengertian *Franchise*

Franchise sebagai suatu bentuk organisasi terus berkembang dan semakin menarik perhatian, karena hal-hal yang ditawarkan oleh bisnis ini menyangkut jasa, pekerjaan, dan peluang profesi mandiri. Perdebatan mengenai fenomena dan definisi bisnis ini pun semakin marak dan menjangkau berbagai disiplin ilmu, termasuk manajemen, pemasaran, ekonomi, sosiologi, psikologi, hukum, dan kewirausahaan.

¹³⁷Ibid,... hlm 6-7

¹³⁸Bambang N. Rachmadi, *Franchising*, (Jakarta: PT GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, 2007), hlm 5

Stanworth dan Curran mencoba memberkan definisi umum mengenai franchise yakni “suatu bentk bisnis yang pada dsarnya terdiri dari sebuah organisasi (pemilik waralaba) dengan paket bisnis yang teruji pasar yang berpusat pada suatu produk layanan, memsuki hubungan kontrak dengan pemegang waralaba, biasanya perusahaan kecil yang dibiayai sendiri dan dikelola oleh pemilik, yang beroperasi dibawah perdagangan nama pemilik waralaba untuk meproduksi atau memasarkan barang atau jasa sesuai dengan format yang telah ditentukan oleh pemilik waralaba”.¹³⁹

Tampak bahwa franchise pada dasarnya adalah suatu bentuk bisnis dimana franchisor dengan paket/system bisnis yang telah teruji di pasar dan produk atau jasa sebagai unsur sentralnya. Melakukan hubungan kontraktual dengan franchise, yaitu perusahaan-perusahaan kecil yang didanai secara mandiri dan dikelola secara langsung oleh pemiliknya untuk beroperasi dibawah nama (brand) franchisor, memproduksi, dan memasarkan barang atau jasa menurut format yang telah ditentukan oleh franchisor.

2. Bisnis franchise dan pengembangan UKM

Bisnis franchise dapat memegang peran penting dalam pengembangan UKM disuatu Negara. Sebab, franchise merupakan bentuk kemitraan antara suatu perusahaan besar dengan UKM sebagai pemegang ha katas pengelolaan gerai dengan menggunakan merek dagang franchisor, beserta berbagai kemudahan bisnis yang ditawarkan.

Bisnis franchise sendiri memberkan berbagai kemudahan kepada pendatang baru di dunia bisnis, apa pun produk yang akan ditekuninya. Dalam bisnis semacam ini, franchisor mempunyai komitmen untuk memberikan perangkat yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnis, termasuk manajerial. Di samping itu, dengan menjalankan bisnis dengan menggunakan merek yang sudah teruji di

¹³⁹Ibid,...hlm 6

pasar, itu berarti wirausaha tersebut tidak memulai segalanya dari nol.¹⁴⁰

3. Peran bisnis franchise terhadap pertumbuhan ekonomi

Bisnis franchise melalui pengembangan UKM mempunyai peran terhadap pertumbuhan ekonomi daerah yang pada akhirnya dapat berdampak pada perekonomian suatu Negara. *Pertama*, bisnis franchise mengharuskan adanya transfer pengetahuan kepada mitra kerjanya, dalam hal ini UKM. Hal ini berdampak pada peningkatan kapabilitas pekerja yang dengan sendirinya turut meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Di samping itu, transfer pengetahuan ini memperpendek waktu tunggu dalam memperoleh keuntungan bagi suatu usaha baru, karena format bisnis yang diterapkan sudah teruji sehingga UKM tidak perlu lagi menjalani proses *trial and error*.¹⁴¹

Kedua, bisnis franchise umumnya menerapkan standard an kualitas tertentu terhadap produk yang dihasilkan, dan kedua hal tersebut tergantung pada masukan dalam proses produksi. akibatnya, terjadi sinergi antara UKM dan rantai pemasoknya untuk memastikan produk yang sesuai dengan standard an kualitas yang ditentukan. Dengan demikian, proses pembelajaran tidak hanya terjadi ditingkat gerai, tetapi juga pada interaksi gerai dengan lingkungannya. Hal ini akhirnya akan meningkatkan kapabilitas sumber daya pada *cluster* ekonomi di mana UKM tersebut beroperasi, meningkatkan persaingan di dalamnya, serta kualitas dan daya saing sumber dayanya.¹⁴²

C. Perusahaan Kecil

Peran penting usaha kecil telah disadari di seluruh dunia, tidak saja di Negara-negara berkembang, tetapi juga di Negara maju. Perhatian pemerintah terhadap perusahaan kecil sangat besar, baik di Negara maju maupun Negara berkembang. Di Amerika serikat telah membentuk sebuah lembaga dengan tugas khusus membantu lancarnya operasi usaha kecil,

¹⁴⁰Ibid,... hlm 13

¹⁴¹Ibid,... hlm 15

¹⁴²Ibid,... hlm 15

yaitu lembaga administrasi usaha kecil. Lembaga yang sama dibentuk pula di Inggris yang disebut komisi perusahaan-perusahaan kecil.

Di Indonesia, jumlah usaha kecil sangat mengesankan. Menurut data BPS dan kementerian koperasi dan UKM, 99.8% lebih usaha yang ada di Indonesia adalah usaha kecil. Perhatian pemerintah terhadap usaha kecil juga sangat menggembirakan. Berbagai keringanan dan kemudahan disediakan oleh pemerintah Indonesia untuk merangsang dan membina usaha kecil, seperti keringanan pajak, kemudahan dalam perizinan, dan kemudahan mendapatkan kredit khusus.¹⁴³

Kedudukan usaha kecil di tengah–tengah kehidupan iklim usaha telah mendapat tempat yang bagus. Selain menyerap banyak tenaga kerja dan ikut melancarkan peredaran perekonomian Negara, usaha kecil mampu hidup berdampingan dengan perusahaan besar. Usaha kecil memegang peranan penting dan menopang usaha besar, seperti menyediakan bahan mentah, suku cadang, pembungkus, dan bahan pembantu.

Menurut UU No 9 tahun 1995 tentang usaha kecil telah memberikan batasan yang jelas, usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu milyar rupiah);
3. Milik warga Negara Indonesia;
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau usaha besar; dan
5. Berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.¹⁴⁴

¹⁴³Singgih Wibowo, *Petunjuk Mendirikan Perusahaan Kecil*, (Niaga swadaya,t.th), hlm 6

¹⁴⁴Ibid 7

Nilai nominal pada kriteria definisi usaha kecil tersebut dapat diubah sesuai dengan perkembangan perekonomian, yang diatur dengan peraturan pemerintah.

Selain hal-hal yang berada dalam Undang-undang diatas, usaha yang tergolong kecil memiliki beberapa ciri khusus diantaranya:

1. Usaha dimiliki secara bebas, terkadang tidak berbadan hukum.
2. Operasinya tidak memperlihatkan keunggulan yang mencolok.
3. Usaha dimiliki dan dikeola oleh satu orang.
4. Usaha tidak memiliki karyawan.
5. Modalnya dikumpulkan dari tabungan pemilik pribadi.
6. Wilayah pasarnya bersifat local dan tidak terlalu jauh dari pusat usahanya.

Keunggulan bisnis kecil

Perusahaan kecil bukanlah versi yang lebih kecil dari perusahaan besar. Perusahaan kecil sangat berbeda dalam hal bentuk organisasi, posisi pasar, kapabilitas staf, gaya manajerial, struktur organisasi dan sumber daya keuangan. Akan tetapi, perbedaan-perbedaan ini lebih berfungsi sebagai kekuatan bagi para pemilik bisnis kecil, yang menemukan banyak keunggulan dalam mengoperasikan perusahaan kecil dibandingkan dengan bekerja di perusahaan multinasional yang besar dan berkuasa. Berikut beberapa keunggulannya, antara lain:

1. Inovasi

Untuk berhasil dalam persaingan dengan perusahaan raksasa yang didukung oleh sumber daya yang besar, maka perusahaan-perusahaan kecil seringkali harus menemukan cara baru yang kreatif dalam menjalankan bisnis. Perusahaan kecil seringkali merupakan lahan yang subur untuk menanam ide-ide inovatif untuk barang-barang dan jasa baru.

Dalam suatu tahun, perusahaan-perusahaan kecil akan mengembangkan dua kali lipat inovasi produk per karyawan dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang lebih besar. Selain itu, fakta bahwa perusahaan kecil merupakan sumber inovasi yang

lebih kaya bahkan lebih terlihat dibandingkan dengan apa yang ditunjukkan karena perusahaan besar lebih mungkin untuk mematenkan temuannya.¹⁴⁵

2. Layanan pelanggan yang superior

Perusahaan kecil sering kali dapat beroperasi dengan fleksibilitas yang lebih besar dibandingkan dengan perusahaan besar, sehingga memungkinkannya untuk menyesuaikan lini produk dan jasa yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya.

3. Biaya yang rendah

Perusahaan kecil mungkin dapat menyediakan barang dan jasa dengan harga yang tidak dapat ditandingi oleh perusahaan besar. Perusahaan kecil biasanya meminimalkan biaya overhead, biaya yang tidak secara langsung berkaitan dengan penyediaan barang dan jasa tertentu yang memungkinkan mereka untuk memperoleh laba dari harga yang lebih rendah. Banyak perusahaan kecil menghindari sewa dan beban listrik serta air dengan beroperasi di rumah si pemilik. Selain itu, perusahaan-perusahaan ini seringkali tidak memiliki persediaan sama sekali atau hanya sedikit, sehingga mengurangi biaya operasi lebih jauh.

Suatu bisnis kecil biasanya membentuk organisasi yang ramping dengan sedikit staf dan karyawan pendukung. Biaya yang lebih rendah untuk memelihara sedikit staf permanen dapat menjadi keunggulan yang berbeda bagi bisnis kecil. Sumber penghematan lainnya adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh para pemilik bisnis. Para pengusaha biasanya bekerja lembur tanpa upah lebur atau tunjangan cuti.¹⁴⁶

4. Mengisi ceruk pasar yang terisolasi

Perusahaan besar yang berorientasi pada pertumbuhan cenderung untuk fokus pada segmen-segmen utama dari pasar secara keseluruhan. Prospek pertumbuhan dari ceruk-ceruk pasar terlalu

¹⁴⁵Louis E. Boone dan David L. Kurtz, *Pengantar Bisnis: Kontemporer, edisi 11*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007), hlm 234-235

¹⁴⁶Ibid,... hlm 236

terbatas, dan beban yang terkait dalam melayani ceruk tersebut terlalu besar, sehingga tidak menjustifikasi waktu dan usaha yang diperlukan. Oleh karena biaya overhead yang tinggi memaksa perusahaan besar untuk menetapkan ukuran minimum bagi target pasarnya, maka ceruk pasar kecil selalu menarik perusahaan kecil yang mau dan mampu melayani.

Selain mengisi ceruk-ceruk pasar pasar yang lebih kecil, beberapa jenis perusahaan tertentu memilih untuk bekerja dengan organisasi kecil. Banyak perusahaan jasa kecil mengilustrasikan hal ini.

Kelemahan bisnis kecil

Meskipun perusahaan-perusahaan kecil membawa sejumlah kekuatan ke pasar yang kompetitif, tetapi mereka juga memiliki kelemahan dalam bersaing dengan perusahaan yang lebih besar dan lebih mapan. Perusahaan kecil dapat menemukan diri mereka sendiri dalam keadaan rentan selama kondisi kemunduran perekonomian, mereka baru mengakumulasi sumber daya yang lebih sedikit dibandingkan dengan pesaingnya yang lebih besar guna melindungi diri dari penurunan penjualan.

Kelemahan manajemen meliputi :

1. Kelemahan manajemen

Manajemen yang tidak memadai merupakan satu dari hal-hal yang paling umum ditemukan dalam otopsinas kegagalan perusahaan. Para pendiri bisnis seringkali memiliki kekuatan yang sangat besar dibidang tertentu, seperti pemasaran atau hubungan antarpribadi, tetapi mereka mungkin memiliki kelemahan yang fatal dalam bidang-bidang lainnya, seperti keuangan atau pemenuhan pesanan. Perusahaan besar merekrut spesialis yang dilatih untuk mengelola fungsi individual. Selain itu, perusahaan kecil sering kali mengandalkan sedikit staf yang harus memiliki beragam keterampilan.

2. Kurangnya pendanaan

Penyebab utama lainnya dari masalah bisnis kecil adalah kurangnya pendanaan. Sering kali, para pemilik bisnis untuk pertama kalinya memulai bisnisnya dengan asumsi bahwa perusahaan mereka akan menghasilkan dana yang memadai dari penjualan bulan-bulan pertama untuk operasi yang berkelanjutan. Akan tetapi, membangun suatu perusahaan membutuhkan waktu, karyawan harus dilatih, peralatan dibeli, jaminan dibayarkan untuk sewa dan utilitas, serta uang dikeluarkan untuk sector pemasaran guna menginformasikan kepada calon pelanggan mengenai perusahaan baru dan penawaran produknya.

Pendanaan yang kurang memadai dapat memperumit kekuarangan manajemen dengan mempersulit perusahaan kecil untuk menarik dan mempertahankan orang-orang yang berbakat. Biasanya, suatu perusahaan besar dapat menawarkan paket tunjangan lebih.¹⁴⁷

3. Peraturan Pemerintah

Para pemilik bisnis kecil sering kali sangat mengeluhkan peraturan dan pembatasan pemerintah yang berlebihan. Biaya administrasi sendiri untuk menaati peraturan tersebut menghabiskan miliaran uang perusahaan kecil setiap tahunnya. Suatu perusahaan besar dapat dengan lebih baik menghadapi persyaratan tersebut yang berbentuk formulir dan laporan. Perusahaan-perusahaan seperti ini mungkin memutuskan bahwa adalah lebih ekonomis untuk memperkerjakan atau mengontrak spesialis untuk jenis peraturan tertentu, seperti peraturan tenaga kerja dan peraturan keselamatan kerja. Perusahaan kecil sering kali berjuang untuk menyerap biaya dalam melakukan administrasi ini dengan jumlah staf dan anggaran yang lebih terbatas. Beberapa perusahaan kecil menutup usahanya hanya karena alasan ini.

Pajak adalah beban lainnya yang memberatkan bagi perusahaan kecil. Selain pajak penghasilan local, Negara bagian dan federal, karyawan harus membayar pajak yang mencakup asuransi

¹⁴⁷Ibid,... hlm 237-239

kompensasi karyawan, pembayaran tunjangan social dan tunjangan pengangguran. Meskipun perusahaan besar memiliki beban yang serupa, tetapi perusahaan-perusahaan itu pada umumnya memiliki lebih banyak sumber daua untuk mengurusnya.¹⁴⁸

D. Bentuk-Bentuk Badan Usaha

Jenis badan hukum usaha yang ada di Indonesia bermacam-macam, mulai dari perusahaan perseorangan, firma sampai bentuk koperasi. Masing-masing badan hukum memiliki kelebihan dan kelemahannya sendiri. Kelebihan dan kelemahan dapat dilihat dari luasnya bidang usaha yang akan dijalankan, modalyang dimiliki, batas tanggung jawab dan kewajiban masing-masing pemilik, serta pembagian keuntungan masing-masing usaha.¹⁴⁹

Badan hukum usaha yang ada Indonesia beragam jenisnya, diantaranya :

1. Perseorangan

Perusahaan perseorangan merupakan perusahaan yang dimiliki leh perseorangan. Untuk mendirikan perusahaan perseorangan sangatlah sederhana dan tidak memerlukan persyaratan khusus sebagaimana bentuk badan hukum lainnya. Disamping itu, pendirian perusahaan perseorangan tidak memerlukan modal yang besar. Kelebihan perusahaan jenis ini, selain pendiriannya mudah, adalah tidak memerlukan organisasi yang besar tetapi cukup dengan organisasi dan manajemen yang sederhana. Pimpinan perusahaan perseorangan biasanya pemilik usaha yang sekaligus menjadi penanggung jawab atas segala aktivitas perusahaan, termasuk kewajiban terhadap pihak luar. Artinya, jika terjadi suatu kewajiban kepada pihak lain, misalnya dalam hal utang, maka hal itu sepenuhnya menjadi tanggung jawab pemilik sampai pada harta pribadinya. Kebutuhan modal hanya dicukupi oleh pemilik sendiri. Untuk mencari modal dari luar relative

¹⁴⁸Ibid,... hlm 241

¹⁴⁹Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2015), hlm 63

lebih sulit. Tujuan utama pendirian perusahaan perseorangan adalah semata-mata untuk mencari keuntungan.¹⁵⁰

2. Firma

Firma adalah perusahaan yang didirikan oleh dua orang atau lebih yang kemudian menjalankan perusahaan atas nama perusahaan. Untuk mendirikan firma ada 2 cara. *Pertama*, melalui akta resmi yang proses selanjutnya harus sampai di berita Negara. Namun jika memilih akta dibawah tangan, proses tersebut tidak perlu, cukup melalui kesepakatan pihak-pihak yang terlibat. *Kedua*, kepemimpinan firma berada sepenuhnya di tangan pemilik yang sekaligus bertanggung jawab atas resiko yang mungkin timbul, seperti masalah utang piutang. Modal firma diperoleh dari mereka yang terlibat firma.

Sama seperti perusahaan perseorangan, tujuan firma adalah untuk mencari keuntungan, perolehan dana dari pihak luar cukup memungkinkan dan relative lebih mudah dibanding perusahaan perseorangan.¹⁵¹

3. Perseroan komanditer (*Comanditer Vennotschap*)

Perseroan komanditer, atau sering disingkat dengan CV, merupakan persekutuan yang didirikan atas dasar kepercayaan. Dalam perseroan komanditer terdapat beberapa sekutu yang secara penuh bertanggung jawab atas sekutu lainnya. Ada satu atau lebih sekutu yang bertindak sebagai pemberi modal. Tanggung jawab sekutu komanditer hanya terbatas pada sejumlah modal yang ditanamkan dalam perusahaan. Perusahaan berbadan hukum CV dijalankan oleh seorang sekutu aktif dan bertanggung jawab atas semua risiko atau kewajiban kepada pihak ketiga. Tanggung jawab ini juga sampai kepada penggunaan harta pribadi apabila harta perusahaan tidak cukup untuk menutupi kewajibannya. Tujuan pendirian CV adalah untuk mendirikan peluang bagi perseorangan untuk ikut menanamkan modal dengan tanggung jawab terbatas.¹⁵²

¹⁵⁰Ibid,... hlm 64

¹⁵¹Ibid,... hlm 64-65

¹⁵²Ibid,... hlm 65

4. Perseroan terbatas (PT)

Perseroan terbatas atau PT adalah badan hukum perusahaan yang paling banyak digunakan dan diminati oleh para pengusaha. Penyebabnya adalah karena badan hukum jenis ini memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan badan hukum lainnya. Kelebihannya antara lain: memiliki bidang usaha yang luas, kewenangan dan tanggung jawab yang dimiliki terbatas pada modal yang disetor. Pengertian perseroan terbatas menurut undang-undang adalah badan hukum yang didirikan berdasarkan perjanjian yang melakukan kegiatan usaha dengan modal tertentu, yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya.¹⁵³ Dari pengertian tersebut dapat kita kemukakan hal-hal penting sebagai berikut:

- a. Bahwa perseroan terbatas merupakan suatu badan hukum perusahaan untuk melakukan suatu kegiatan.
- b. Pendirian perseroan terbatas dilakukan atas dasar suatu perjanjian antara pihak-pihak yang ikut terlibat di dalamnya.
- c. Pendirian perseroan terbatas didasarkan atas kegiatan tau usaha tertentu yang akan dijalankan.
- d. Pendirian perseroan terbatas dengan modal yang berbagi dalam bentuk saham.
- e. Perseroan terbatas harus mematuhi persyaratan yang telah ditetapkan dalam Undang-undang serta peraturan pemerintah lainnya.

Dalam praktiknya jenis perseroan terbatas terdiri atas :

- a. Dilihat dari segi kepemilikannya:
 - 1) Perseroan terbatas biasa, merupakan perseroan terbatas di mana para pendiri, pemegang saham, dan pengurusnya adalah warga Negara Indonesia dan badan hukum Indonesia (dalam pengertian tidak ada modal asing).

¹⁵³Ibid,... hlm 65

- 2) Perseroan terbatas terbuka, merupakan perseroan terbatas yang didirikan dalam rangka penanaman modal dan warga Negara asing atau badan hukum asing dimungkinkan untuk menjadi pendiri, pemegang saham, atau pengurus dari perseroan terbatas tersebut.
- 3) Perseroan terbatas PERSERO, merupakan perseroan terbatas yang dimiliki oleh pemerintah melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perseroan terbatas jenis ini sebagian besar pengaturannya tunduk pada ketentuan tentang badan usaha milik Negara. Biasanya pada perusahaan jenis ini kata persero ditulis di belakang nama perseroan terbatas tersebut. Contohnya, PT Telkom (Persero).¹⁵⁴

b. Dilihat dari segi status, perseroan terbatas dibagi dalam :

- 1) Perseroan tertutup, merupakan perseroan terbatas yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu dari perseroan tidak melakukan penawaran umum.
- 2) Perseroan terbuka, adalah perseroan yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau perseroan melakukan penawaran umum sesuai peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.¹⁵⁵

5. Perusahaan Negara

Perusahaan Negara (PN) adalah perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang. Modal untuk mendirikan PN adalah kekayaan Negara yang dipisahkan dan tidak dipisahkan atas saham. Perusahaan Negara dipimpin oleh seorang kepala atau direksi yang diangkat oleh pemerintah. Perusahaan Negara dibagi atas beberapa jenis, antaralain:

¹⁵⁴Ibid ... hlm66

¹⁵⁵Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus, ...* hlm 66-67

- a. Perusahaan jawatan (perjan) merupakan perusahaan Negara yang didirikan untuk pengabdian dan pelayanan masyarakat dengan tetap memegang teguh prinsip efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Perjan di pimpin oleh seorang kepala yang berada pada satu departemen. Modal diperoleh dari Negara yang dimasukkan dalam anggaran belanja departemen yang membawahinya. Pegawai perjanjian merupakan pegawai negeri.
- b. Perusahaan umum (perum) adalah perusahaan yang melayani kepentingan umum. Berbeda dengan perjanjian, perum didirikan dengan tujuan untuk mencari keuntungan. Modal perum berasal dari pemerintah atau pihak lain. Pegawainya adalah pegawai perusahaan Negara yang diatur tersendiri.
- c. Perusahaan perseroan (persero) merupakan perusahaan Negara yang di dirikan dengan maksud untuk mencari keuntungan. Bentuk badan hukum perusahaan ini adalah perseroan terbatas (PT). modal diperoleh selurunya atau sebagian dari Negara. Dengan demikian, dimungkinkan terjadinya patungan antara swasta dengan Negara. Peranan pemerintah adalah sebagai pemegang hak suara terbesar sesuai dengan mayoritas saham yang dipegang.¹⁵⁶ Beberapa macam perseroan terbatas (PT) yang perlu diketahui, yaitu:

1) PT Tertutup

Perseroan terbatas yang saham-sahamnya hanya dimiliki oleh orang-orang tertentu, tidak setiap orang dapat ikut serta dalam modalnya. Biasanya pemegang saham berasal dari family sendiri atau sahabat karib dan surat sahamnya dituliskan nama. Ini dimaksudkan agar saham-saham tersebut tidak mudah dipindah tangankan atau dijual kepada orang lain. Tujuan pendirian PT semacam ini mempunyai maksud-maksud tertentu. Apabila pemegang saham berasal dari satu keluarga, pendirian PT dimaksudkan untuk memelihara harta benda yang digunakan untuk usaha-usaha tersebut.

¹⁵⁶Ibid... hlm 69

2) PT Terbuka

Perseroan terbatas yang menjual sahamnya kepada masyarakat melalui pasar modal (*go public*). Jadi sahamnya ditawarkan kepada umum, diperjual belikan melalui bursa saham. Contohnya: PT. Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk, PT. Perusahaan Gas Negara (persero) Tbk, dan sebagainya.

3) PT Kosong

Perseroan terbatas yang sudah tidak menjalankan usahanya lagi, tinggal namanya saja, karena masih terdaftar, PT ini dapat dijual untuk diusahakan lagi. Biasanya PT Kosong semacam ini menanggung utang yang sulit untuk dibayar tanpa menjual seluruh saham-sahamnya.

4) PT Asing

Perseroan terbatas yang didirikan di luar negeri menurut hukum yang berlaku di sana, dan mempunyai tempat kedudukan di luar negeri juga. Menurut Pasal 3 Undang-undang Penanaman Modal Asing (UUPMA) dinatakan bahwa perusahaan asing yang akan melakukan investasi di Indonesia harus berbentuk PT yang didirikan dan berlokasi di Indonesia, sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia.

5) PT Domestik

Suatu perseroan terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya dan berada di dalam negeri dan mengikuti peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah setempat.

6) PT Perseorangan

Dikeluarkannya saham-saham untuk pengumpulan modal mempunyai maksud agar pemilik tidak berada di tangan satu orang. Walaupun demikian, setelah saham dikeluarkan mungkin sekali saham jatuh di satu tangan, sehingga hanya terdapat seorang pemegang saham saja yang juga menjadi direktur dari perseroan tersebut. Keadaan seperti ini akan menciptakan bentuk perseroan terbatas perseorangan. Karena kekuasaan direktur tidak terpisah dengan rapat umum

pemegang saham, maka nama PT mudah untuk disalahgunakan.¹⁵⁷

6. Perusahaan daerah

Perusahaan daerah merupakan perusahaan yang didirikan dengan suatu peraturan daerah. Modal seluruhnya atau sebagian besar milik pemerintah daerah yang dipisahkan kecuali dengan ketentuan lain atau berdasarkan undang-undang. Tujuan pendirian perusahaan daerah adalah untuk turut serta melakukan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya. Pimpinan perusahaan daerah diangkat oleh kepala daerah.

7. Yayasan

Yayasan merupakan badan usaha yang tidak bertujuan untuk mencari keuntungan dan lebih menekankan usahanya pada tujuan social. Modalnya berasal dari sumbangan, wakaf, hibah, atau sumber lain. Yayasan memiliki pengurus dan harta pengurus dipisahkan dari harta yayasan.

8. Koperasi

Menurut undang-undang No. 25 Tahun 1995, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi, sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Modal dari koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Tujuan koperasi adalah untuk membangun dan mengembangkan kemampuan ekonomi anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.¹⁵⁸

¹⁵⁷Sattar, *Buku Ajar Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2017), hlm 67-68

¹⁵⁸Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, ... hlm 70

E. Perbedaan Wirausaha dan Usaha Kecil

Perbedaan dari kewirausahaan dan perusahaan kecil sebenarnya sangat mendasar. Pada umumnya perusahaan kecil memiliki badan hukum yang jelas, sedangkan wirausaha jarang yang memiliki badan hukum yang jelas. Berikut beberapa point penting dalam perbedaan wirausaha dan perusahaan kecil, diantaranya :

1. Perusahaan kecil memiliki badan hukum yang jelas sedangkan wirausaha jarang yang memiliki badan hukum yang jelas.
2. Bisnis kecil sangat bergantung pada lingkungan pasar. Dari system manajerialnya pun berbeda, system manajerial kewirausahaan lebih baik dibandingkan system bisnis kecil.
3. Kewirausahaan lebih meningkatkan hasil dari suatu produknya, sedangkan perusahaan kecil lebih meningkatkan pada laba yang akan didapatkan.¹⁵⁹

¹⁵⁹<http://melkykongo.blogspot.com/2014/11/v-behavioruldefultvmlo.html?m=1>, dikutip pada jum'at, 10 April 2020, Pukul 13.33 WIB

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

BAB XI

**MENGORGANISASIKAN
PERUSAHAAN BISNIS**

SUB MATERI

A. Struktur organisasi perusahaan

Seluruh bisnis mempunyai komponen-komponen structural dan operasional yang bersifat umum, namun, masing-masing komponen terdiri dari serangkaian pekerjaan yang harus diselesaikan dan dengan keseluruhan tujuan yang spesifik. Komponen masing-masing perusahaan itu memiliki bentuk dan penampila yang berbeda. Tetapi setiap komponen organisasi mamiliki tujuan dasar yang serupa. Setiap komponen harus melaksanakan fungsinya sendiri, selain itu juga harus bekerja selaras dengan lainnya.

Dalam mentukkan struktur organisasi tentunya banyak unsur yang saling bekerja sama. Yang paling utama adaah tujuan, misi, dan strategi otganisasi. Perusahaan yang berkembang pesat dan dinamis, misalnya mencapai posisi itu karena tujuan dan keberhasilan strategi dalam meraihnya. Perusahaan seperti itu aan memerlukan suatu struktur yang memberikan fleksibelitas dan pertumbuhan. Organisasi yang stabil dengan pertumbuhan yang sedang tentunya aan berfungsi denga baik dalam struktur yang berbeda.¹⁶⁰

Ukuran, tekonologi , dan perubahan kondisi lingkungan juga dapat memengaruhi struktur organisasi. Pengorganisasian merupakan fungsi perencanaan manajerial. Pengorganisasian dilaksanakan dengan kesadaran yang samabaik dalam lingkungan eksternal maupun internal dari suatu perusahaan.

B. Spesialisasi dan departementalisasi

1. Spesialisasi

Proses mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan yang khusus harus dilakukan dan menentukan siapa yang akan melakukan menghasilkan spesialisasi pekerjaan. Dalam hal ini, seluruh organisasi hanya memiliki satu pekerjaan utama, seperti membuat, menjual

¹⁶⁰Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis*, (Jakarta: penerbit Erlangga, 2006), hlm 186

barang-barang pada konsumen, atau memberikan jasa telekomunikasi. Biasanya, sifat pekerjaan tersebut lebih rumit.

Dalam perusahaan yang sangat kecil, pemilik mungkin saja melakukan semua pekerjaan. Akan tetapi, sejalan dengan pertumbuhan perusahaan tersebut, maka bertambah pula kebutuhan untuk mengkhususkan pekerjaan-pekerjaan sehingga orang lain dapat mengkhususkan diri pada pekerjaan tersebut. Spesialisasi pekerjaan merupakan bagian alami dari pertumbuhan organisasi. Spesialisasi juga memiliki beberapa keuntungan. Contohnya, pekerjaan yang telah dispesialisasikan itu lebih mudah dipelajari dan dapat dilaksanakan secara lebih efisien dibandingkan pekerjaan yang nonspesialisasi, dan juga mempermudah manajemen untuk menggantikan orang-orang yang meninggalkan organisasi.¹⁶¹

2. Departementalisasi

Setelah dispesialisasikan, pekerjaan-pekerjaan tersebut harus dikelompokkan ke dalam unit-unit yang logis, yang prosesnya disebut sebagai departementalisasi. Perusahaan yang berbentuk departementalisasi diuntungkan oleh pembagian kegiatan. Kontrol dan koordinasi dipersempit dan menjadi lebih mudah, sehingga manajer puncak dapat lebih mudah melihat bagaimana berbagai unit berjalan.¹⁶²

Departementalisasi membuat perusahaan dapat memperlakukan suatu departemen sebagai pusat laba, sebagai unit terpisah yang bertanggung jawab atas biaya dan labanya sendiri.

Departementalisasi berarti dasar yang dipakai untuk pengelompokan pekerjaan. Salah satu cara yang paling populer untuk mengelompokkan kegiatan adalah pengelompokan menurut fungsi yang dijalankan. Fungsi-fungsi tersebut dimaksudkan dapat mencerminkan sasaran dan kegiatan organisasi tersebut. Keunggulan utama dari tipe pengelompokan ini adalah tercapainya efisiensi dengan mengumpulkan spesialisasi yang sama. Departementalisasi

¹⁶¹Ibid,... hlm 189

¹⁶²Ibid,... hlm 190

fungsional mengusahakan tercapainya skala ekonomi dengan menempatkan orang melalui keterampilan dan orientasi yang sama kedalam unit-unit bersama.

Cara lain untuk melakukan departementalisasi adalah atas dasar geografis atau teritori. Apabila pelanggannya tersebar ke area geografi yang luas, maka bentuk departementalisasi ini akan dapat bernilai. Misalnya, terdapat pelanggan di kawasan barat, selatan, barat-tengah, dan timur. Dengan demikian, tiap kawasan ini merupakan departemen yang diorganisir berdasarkan lingkup geografi. Proses departementalisasi dapat digunakan untuk memproses pelanggan atau produk.

Kategori terakhir dari departementalisasi adalah digunakannya tipe tertentu dari pelanggan yang ingin dicapai organisasi tersebut. Asumsi yang melandasi departementalisasi pelanggan adalah bahwa pelanggan di masing-masing departemen memiliki serangkaian masalah bersama dan kebutuhan-kebutuhan bersama yang dapat sangat baik dicapai dengan memiliki spesialis untuk masing-masingnya. Jadi, artinya organisasi yang besar dapat menggunakan semua ragam departementalisasi yang telah dijelaskan diatas.¹⁶³

C. Bentuk-bentuk dasar struktur organisasi

Organisasi dapat membentuk struktur mereka dengan cara yang jumlahnya hamper tidak terbatas, berdasarkan spesialisasi, departementalisasi, atau hierarki pengambilan keputusan. Namun demikian, kita dapat mengidentifikasi empat bentuk dasar struktur organisasi, yang mencerminkan tren umum yang diikuti sebagian besar perusahaan yaitu fungsional, divisional, Matriks, dan internasional.

1. Organisasi fungsional

Organisasi fungsional merupakan pendekatan struktur organisasi yang digunakan oleh sebagian besar perusahaan berukuran kecil atau

¹⁶³<https://duniakumu.com/elemen-elemen-struktur-organisasi-spesialisasi-pekerjaan-departmentalisasi-rantai-komando-rentang-kendali-sentralisasi-dan-desentralisasi-formalisasi/>, dikutip pada jum'at, 10 April 2020, Pukul 14.47 WIB

menengah. Organisasi seperti ini biasanya terbentuk di sekitar fungsi bisnis dasar (pemasaran, operasional, keuangan). Dengan demikian, dalam perusahaan terdapat departemen pemasaran, departemen operasi, dan departemen keuangan. Manfaat pendekatan tersebut mencakup spesialisasi di bidang-bidang fungsional dan timbulnya koordinasi yang lebih baik di antara mereka

Pada perusahaan-perusahaan besar, koordinasi di antara departemen fungsional jauh lebih rumit. Selain itu, organisasi fungsional juga membantu timbulnya sistem sentralisasi serta menyebabkan aurtabilitas menjadi lebih sulit.¹⁶⁴

2. Organisasi divisional

Organisasi divisional bergantung pada departementalisasi berdasarkan produk. Perusahaan menciptakan divisi berdasarkan produk, dimana setiap divisi dapat dikelola sebagai perusahaan baru yang terpisah. Organisasi yang menggunakan pendekatan ini biasanya memiliki beberapa divisi atau departemen yang menyerupai bisnis terpisah yang memproduksi dan memasarkan produk mereka sendiri. Pimpinan setiap divisi bisa jadi adalah seorang wakil presiden atau jika organisasi itu besar, maka yang menjadi pimpinan adalah presiden divisional. Selain itu, setiap biasanya memiliki identitas sendiri dan beroperasi sebagai bisnis yang relative bersifat otonom di bawah naungan korporasi yang lebih besar.¹⁶⁵

3. Organisasi matriks

Dalam struktur matriks, terbentuk kelompok yang orang-orangnya memberikan laporan kepada dua orang manajer atau lebih, yang biasanya mencakup seorang manajer lini dan seorang manajer staf. Struktur itu dipelopori oleh National Aeronautics and Space Administration (NASA) untuk digunakan dalam pengembangan program-program khusus. Organisasi matriks merupakan bentuk yang sangat fleksibel yang dapat segera beradaptasi dengan situasi yang

¹⁶⁴Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis, ...* hlm199-200

¹⁶⁵Ibid, ... hlm 201

berubah-ubah. Struktur matriks sangat bergantung pada wewenang komite dan tim.

Dibeberapa perusahaan, organisasi matriks merupakan alat ukur sementara yang digunakan untuk menyelesaikan sebuah proyek khusus dan hanya mempengaruhi satu bagian perusahaan. Dalam perusahaan-perusahaan seperti itu, dengan selesainya suatu proyek, maka akan berakhir pula lah system matriks itu, entah berupa pembubaran seluruh tim atau restrukturisasi untuk disesuaikan dengan struktur lini dan staf yang telah ada di perusahaan itu.¹⁶⁶

¹⁶⁶Ibid,... hlm 201

BAB XII

**MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DAN HUBUNGAN
KETENAGAKERJAAN**

SUB MATERI

A. Pengertian Manajemen sumber daya manusia

Manajemen adalah upaya pencapaian tujuan organisasi yang sudah ditentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain. Pengertian tersebut secara eksplisit menyebutkan unsur SDM, yaitu dengan sebutan bantuan orang lain. Oleh karena itu pengertian ini sangat dekat hubungannya dengan pandangan-pandangan baru tentang manajemen SDM. Jika diperinci lebih lanjut, ternyata pengertian tersebut memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Tujuan organisasi, yang bila dihubungkan dengan pandangan baru adalah keuntungan dan manfaat lain dari produk dan oelayanan berkualitas yang dihasilkannya.
2. Bantuan, yang bila dihubungkan dengan pandangan baru berarti pengikutsertaan dalam pelaksanaan pekerjaan sebagai eksistensi organisasi, melalui kerja individu dan kerja tim.
3. Orang lain, yang jika dihubungkan dengan pandangan baru dapat di artikan bahwa para pekerja dan para manajer harus diikutsertakan oleh top manajer. Namun jika para manajer dan top manajer dipandang sebagai kesatuan yang disebut eksekutif, maka orang lain adalah para pekerja yang harus diperlakukan sebagai partner.¹⁶⁷

Berikut ini dikemukakan tiga pengertian sumber daya manusia:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non-material atau non-finansial) di dalam

¹⁶⁷Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, ... hlm 119

organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi..¹⁶⁸

Jika diartikan secara utuh, manajemen sumber daya manusia adalah sebagai pendekatan strategis dan koheren dengan pengelolaan asset paling berharga organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereja, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan. MSDM adalah system pengelolaan sumber daya manusia yang bersifat formal dan memperhatikan aspek efektif dan efisien dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.¹⁶⁹

Dalam rumusan lain disampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi yang berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja, terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan organisasi dalam langka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut.¹⁷⁰

B. Fungsi manajemen sumber daya manusia

MSDM memiliki beberapa fungsi yang terkait satu sama lain. Aktivitas yang dijalankan oleh MSDM sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Fungsi perencanaan (planning) merupakan fungsi MSDM yang esesial karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang berkait erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja di dalamnya.

¹⁶⁸Ibid,... hlm 119

¹⁶⁹Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber daya manusia*, (Malang: Tim UB Press, 2016), hlm 1

¹⁷⁰Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, ... hlm 120

Fungsi pengadaan (procurement) merupakan fungsi MSDM dalam upaya memperoleh Janis dan jumlah SDM yang tepat yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Fungsi pengembangan (development) berkaitan erat dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan. Juga berbagai bentuk upaya pengembangan diri untuk karyawan yang berprestasi. Fungsi pemeliharaan (maintenance) berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja. Fungsi penggunaan (use) menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta jenjang peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan dengan kontrapestasi untuk karyawan yang telah berhenti bekerja, baik untuk sementara maupun permanen, ataupun yang diakibatkan pemutusan hubungan kerja sepihak.¹⁷¹

Fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut diatas secara sederhana dapat diringkas menjadi sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan (human resource planning): merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan SDM bagi perusahaan.
2. Fungsi pengadaan (personnel procurement): mencari dan mendapatkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga.
3. Fungsi pengembangan (personnel development): menegembangkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. Fungsi pemeliharaan (personnel maintenance): memelihara sumber daya manusia, termasuk di dalamnya pemberian insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja, pemberian penghargaan, dan lain sebagainya.

¹⁷¹Ibid,... hlm 121

5. Fungsi penggunaan (personnel utilization): memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.¹⁷²

C. Penyusunan staf dalam organisasi

Penyusunan staf dalam organisasi merupakan salah satu tugas yang paling rumit dan penting dalam manajemen SDM yang baik. Dalam bagian ini, kita akan menjabarkan proses mendapatkan staf dari luar perusahaan (external *staffing*) maupun proses mempromosikan staf dalam perusahaan (internal *staffing*). Akan tetapi, penyusunan staf dari luar maupun dari dalam harus diawali dengan rekrutmen yang efektif.

1. Rekrutmen sumber daya manusia

Rekrutmen adalah proses penarikan orang-orang yang memenuhi persyaratan untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi. Rekrutmen terbagi menjadi dua, yakni rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

a. Rekrutmen internal

Rekrutmen internal berarti mempertimbangkan karyawan yang ada sebagai kandidat atas lowongan pekerjaan yang tersedia. Promosi dari dalam ini dapat membantu membangun semangat kerja dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi agar tidak meninggalkan perusahaan. Dalam perusahaan yang terikat serikat pekerja, prosedur untuk memberi tahu karyawan mengenai peluang perubahan pekerjaan internal biasanya tertera dalam perjanjian dengan serikat pekerja. Untuk jabatan yang lebih tinggi, system informasi karyawan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kandidat internal. Kemungkinan lainnya, bisa juga manajer diminta memberika rekomendasi orang-orang dapat dipertimbangkan.¹⁷³

¹⁷²Ibid,... hlm 123

¹⁷³Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis, ...*, hlm 218

b. Rekrutmen eksternal

Rekrutmen eksternal melibatkan usaha menarik orang-orang dari luar organisasi untuk melamar lowongan pekerjaan. Metode rekrutmen eksternal meliputi pemasangan iklan, wawancara di badan-badan pencari tenaga kerja atau eksekutif, dan sebagainya. Seorang manajer harus memilih metode yang paling tepat bagi setiap jabatan. Sebagai contoh, seorang manajer mungkin menggunakan jasa pencari tenaga kerja Negara bagian untuk mendapatkan pekerja pemeliharaan, tetapi tidak mencari ahli ilmu fisika nuklir disitu. Badan pencari tenaga kerja swasta juga dapat menjadi narasumber yang baik untuk mencari karyawan administrasi dan teknis, sedangkan perusahaan pencari pekerja eksekutif berfokus pada usaha menemukan bakat manajemen puncak. Iklan di surat kabar sering kali digunakan karena menjangkau beragam pembaca dan juga memberikan kaum minoritas peluang yang sama untuk mengetahui lowongan pekerjaan yang ada dan melamarnya.¹⁷⁴

2. Menyeleksi sumber daya manusia

Setelah proses rekrutmen, tahap berikutnya adalah memilih seseorang untuk dipekerjakan. Tujuan proses seleksi itu adalah mengumpulkan informasi yang akan memperkirakan tingkat keberhasilan kerja para pelamar dan kemudian memperkerjakan kandidat yang dianggap berpeluang paling berhasil. Berikut tahap-tahap menyeleksi sumber daya manusia:

a. Formulir aplikasi

Tahap pertama dalam seleksi biasanya meminta para kandidat untuk mengisi lembar formulir. Formulir merupakan metode yang efisien untuk mengumpulkan informasi mengenai pengalaman kerja pelamar, latar belakang pendidikannya, dan data demografis yang terkait dengan pekerjaan lainnya. Formulir tersebut tidak

¹⁷⁴Ibid,... hlm 220

boleh memuat pertanyaan di luar bidang yang tidak berkaitan dengan pekerjaan. Data formulir aplikasi biasanya digunakan secara informal untuk memutuskan apakah seorang kandidat berhak atas evaluasi lebih lanjut, dan pewawancara menggunakan formulir untuk mengakrabkan diri dengan kandidat sebelum mewawancarai mereka.

b. Tes

Tes terhadap kemampuan, keterampilan, sikap, atau pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu biasanya menjadi alat prediksi terbaik terhadap keberhasilan pekerjaan, walaupun uji kepribadian umumnya juga berguna. Selain tervalidasi, tes harus dilaksanakan dan dihitung secara konsisten. Seluruh kandidat harus diberikan arahan yang sama, diberi waktu yang sama, dan diberi lingkungan yang sama.

c. Wawancara

Walaupun merupakan alat seleksi yang populer, wawancara kadang-kadang merupakan alat prediksi yang buruk terhadap keberhasilan pekerjaan. Yang sering terjadi biasanya ketika pewawancara menilai kandidat pada pertemuan pertama akan mempengaruhi evaluasi berikutnya. Validasi wawancara dapat ditingkatkan dengan cara melatih menyadari pewawancara akan adanya potensi bias dengan cara meningkatkan struktur wawancara.¹⁷⁵

D. Kompensasi

1. Pengertian kompensasi

Kompensasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang sulit untuk dilaksanakan dan banyak menimbulkan permasalahan adalah manajemen kompensasi, makna dari kompensasi itu sendiri yang artinya imbalan atau pemberian identic dengan hadiah yang dapat memicu permasalahan antar pegawai. Manajemen

¹⁷⁵Ibid,... hlm 218-219

kompensasi, merupakan bagian dari manajemen SDM yang mengandung berbagai unsur di dalamnya karena memiliki dampak yang tidak mudah di segala posisi sedangkan fungsi manajemen kompensasi dilaksanakan sebagai salah satu strategi suatu organisasi.

Menurut Mondy kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Menurut UU ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003, kompensasi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.¹⁷⁶

Latar belakang dari pemberian kompensasi ini adalah sebagai daya tarik, memberikan motivasi agar para karyawan tetap tinggal dalam suatu perusahaan. Pengertian kompensasi sendiri dibagi menjadi 3 yaitu atas kompensasi secara finansial langsung, kompensasi finansial secara tidak langsung, dan yang terakhir kompensasi secara nonfinansial.

Dalam dunia kerja kompensasi tidak bisa terlepas dari kepegawaian. Pengambilan kebijakan yang mengatur masalah kepegawaian sering dikaitkan dengan pertimbangan bagaimana cara dalam menentukan kompensasi seorang pegawai. Kompensasi yang diberikan dalam jumlah yang banyak atau sedikit berkaitan erat dengan jabatan yang dipegang, pendidikan yang ditempuh, dan lama bekerja. Oleh sebab itu dalam penentuan ompensasi perlu mengacu pada penilaian kondisi pegawai, dalam hal ini adalah pendidikan, prestasi kerja, jabatan, dan masa kerja pegawai.¹⁷⁷

2. Tujuan pemberian kompensasi

Hasibuan mengatakan bahwa “kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan dan karyawan”. Kepentingan perusahaan dengan pemberian kompensasi yaitu memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Sedangkan kepentingan karyawan atas kompensasi yang diterima,

¹⁷⁶Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumber daya manusia*,... hlm 181

¹⁷⁷Ibid 183

yaitu dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya dan menjadi keamanan ekonomi rumah tangga.

Bagi perusahaan kompensasi merupakan factor utama dalam kepegawaian yaitu untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu kebijakan sumber daya manusia banyak berhubungan dengan pertimbangan untuk menentukan kompensasi karyawan. Tingkat besar kecilnya kompensasi sangat berkaitan dengan tingkat pendidikan, tingkat jabatan, dan masa kerja karyawan.¹⁷⁸

Kompensasi penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka. Menurut Werther dan Davis Wibowo menyatakan tujuan manajemen kompensasi adalah:

a. Memperoleh personalia yang qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja. Kadang-kadang tingkat gaji yang relative tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar berkualitas yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

b. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang berkualitas yang dimiliki akan keluar, untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

c. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahandan pengajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

¹⁷⁸Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2018), hlm 93

- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan, prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.
- e. Mengendalikan biaya-biaya
Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar utang atau lebih kepada karyawan.
- f. Memenuhi peraturan legal seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.¹⁷⁹

Adapun tujuan kompensasi menurut Henry Simamora adalah:

- a. Memikat (calon) karyawan sehingga diperoleh karyawan yang berkualitas.
- b. Mempertahankan karyawan yang ada agar tidak keluar.
- c. Memotivasi agar mengejar kinerja tinggi.
- d. Memperkuat perilaku positif seperti kedisiplinan, dan kesetiaan.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan tujuan pemberian kompensasi adalah untuk:

- a. Ikatan kerjasama; dimana dengan pemberian kompensasi terjadi ikatan kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

¹⁷⁹Ibid, ... hlm 93-94

- b. Mendapatkan kepuasan kerja; dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuha-kebutuhan fisik, status social dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatan itu.
- c. Pengadaan pegawai yang efektif; jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Memberikan motivasi; jika balas jasa cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasu karyawannya.
- e. Stabilitas karyawan; dengan program kompensasi dengan prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover lebih kecil.
- f. Disiplin; dengan pemberian balas jasa yang lebih besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka aka menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh; dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah; jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.¹⁸⁰

4. Bentuk Kompensasi

Menurut Undang-Undang Tenaga kerja No 13 Tahun 2003, Bab 1, Pasal 1, upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dilakukan. kompensasi

¹⁸⁰Ibid,... hlm 94-95

yang diberikan kepada karyawan dapat berupa material dan juga non material.¹⁸¹

Umar membagi kompensasi menjadi dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial (sering disebut kompensasi langsung) dan non finansial (sering disebut kompensasi pelengkap atau kompensasi tidak langsung), yang tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja.

Sedangkan menurut Simamora menyatakan kompensasi dibagi menjadi dua yaitu, kompensasi finansial langsung (direct finansial compensation) yang terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Dan kompensasi finansial tidak langsung(indirect finansial compensation) yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung. Kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja.

Hasibuan juga membedakan bentuk kompensasi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung yang berupa gaji, upah, insentif dan kompensasi tidak langsung yang berupa pemberian kesejahteraan karyawan, lebih lanjut kedua bentuk kompensasi diatas dijelaskan sebagai berikut:

a. Kompensasi finansial

1) Gaji/upah dan insentif;

Insentif menurut Sarwoto adalah sebagai bagian dari keuntungan, terutama diberikan kepada pekerja yang berprestasi.

2) Tipe-tipe Insentif dapat digolongkan dalam dua golongan, yaitu: a) insentif material (insentif dalam bentuk uang) dan 2) insentif dalam bentuk jaminan (Insentif non material).

¹⁸¹Ibid,... hlm 96

b. Kompensasi non finansial

Kompensasi nonfinansial merupakan bentuk-bentuk kompensasi yang tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja, pemberian kompensasi tidak langsung memberikan nilai penting tersendiri dikarenakan berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan, jaminan masa depan, dan kelangsungan hidup mereka di organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian keamanan dan kesejahteraan karyawan merupakan suatu bentuk kompensasi non finansial yang sangat penting dalam organisasi.¹⁸²

Dari beberapa keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk kompensasi sebagai berikut:

- a. Kompensasi langsung, adalah penghargaan yang disebut gaji/upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap (upah/gaji diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain).
- b. Kompensasi tidak langsung, adalah pemberian bagian keuntungan/manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Misalnya: THR, pemberian tunjangan kesehatan, cuti, liburan.
- c. Fasilitas, yang merupakan kenikmatan yang diberikan perusahaan sebagai bentuk perhatian perusahaan kepada karyawan.
- d. Insentif adalah penghargaan yang merupakan kenikmatan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.¹⁸³

¹⁸²Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia, ...*, hlm 98

¹⁸³Ibid 98-99

E. Angkatan Kerja dan bukan Angkatan Kerja

1. Angkatan Kerja

Angkatan kerja dapat dijelaskan dengan beberapa definisi yaitu angkatan kerja adalah jumlah tenaga kerja yang terdapat dalam suatu perekonomian pada suatu waktu tertentu.¹⁸⁴ Selain itu angkatan kerja dapat didefinisikan dengan penduduk usia kerja yang bekerja atau punya pekerjaan namun sementara tidak bekerja dan yang sedang mencari pekerjaan.¹⁸⁵

Menurut Mulyadi, angkatan kerja adalah bagian dari tenaga kerja yang sesungguhnya terlibat atau berusaha untuk terlibat dalam kegiatan produksi yaitu produksi barang dan jasa.¹⁸⁶

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa angkatan kerja adalah penduduk usia kerja, yaitu penduduk yang berusia 15 tahun keatas yang memiliki pekerjaan maupun yang sedang mencari pekerjaan. Angkatan kerja yaitu tenaga kerja berusia 15 tahun yang selama seminggu yang lalu mempunyai pekerjaan, baik yang bekerja maupun yang sementara tidak bekerja karena suatu alasan. Angkatan kerja terdiri dari pengangguran dan penduduk bekerja.

Pengangguran adalah mereka yang sedang mencari pekerjaan atau mereka yang mempersiapkan usaha atau mereka yang tidak mencari pekerjaan karena merasa tidak mungkin mendapatkan pekerjaan dan mereka yang sudah punya pekerjaan tetapi belum mulai bekerja dan pada waktu bersamaan mereka tidak bekerja. Penganggur dengan konsep ini disebut dengan pengangguran terbuka.

Sedangkan penduduk bekerja didefinisikan sebagai penduduk yang melakukan kegiatan ekonomi dengan maksud memperoleh atau

¹⁸⁴Sadono Sukirno, *Mikroekonomi Teori Pengantar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013), hlm 18

¹⁸⁵Nur Feriyanto, *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Indonesia*, (Yogyakarta: UU STIM YKPM, 2014), hlm 6.

¹⁸⁶Mulyadi Sabri, *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pembangunan*, hal. 72.

membantu memperoleh pendapatan atau keuntungan selama paling sedikit satu jam secara tidak terputus selama satu minggu.

Penduduk yang bekerja dibagi menjadi dua, yaitu penduduk yang bekerja penuh dan setengah menganggur. Setengah menganggur merupakan penduduk yang bekerja kurang dari jam kerja normal (kurang dari 35 jam seminggu, tidak termasuk yang sementara tidak bekerja). Jumlah angkatan kerja yang bekerja merupakan gambaran kondisi dari lapangan kerja yang tersedia. Semakin bertambahnya lapangan kerja yang tersedia maka semakin meningkatnya total produksi suatu negara, dimana salah satu indikator untuk melihat perkembangan ketenagakerjaan di Indonesia adalah Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK). Tingkat Partisipasi Angkatan Kerja (TPAK) menunjukkan suatu ukuran proporsi penduduk usia kerja yang terlibat secara aktif dalam pasar tenaga kerja baik yang bekerja maupun sedang mencari pekerjaan. TPAK dapat dinyatakan untuk seluruh tenaga kerja yang ada atau jumlah tenaga kerja menurut kelompok umur tertentu, jenis kelamin, tingkat pendidikan maupun desa-kota.¹⁸⁷

TPAK diukur sebagai persentase jumlah angkatan kerja terhadap jumlah penduduk usia kerja.¹⁸⁸ TPAK dapat mengindikasikan besaran ukuran relatif penawaran tenaga kerja (labour supply) yang dapat terlibat dalam produksi barang dan jasa dalam suatu perekonomian. Secara umum, TPAK didefinisikan sebagai ukuran yang menggambarkan jumlah angkatan kerja untuk setiap 100 penduduk usia kerja.

¹⁸⁷Kusnendi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2009), hlm 6-8.

¹⁸⁸Mudrajat Kuncoro, *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator Ekonomi*, (Yogyakarta: UPP STIEM YKPN, 2013), hlm. 66.

2. Bukan Angkatan Kerja

Terdapat beberapa versi yang menjelaskan terkait definisi penduduk bukan angkatan kerja diantaranya yaitu, menurut Ostinasia yang dimaksud dengan bukan angkatan kerja adalah penduduk usia kerja yang kegiatannya tidak bekerja maupun tidak mencari pekerjaan atau penduduk usia kerja dengan kegiatan sekolah, mengurus rumah tangga dan lainnya.

Sedangkan dalam versi lainnya mengatakan bahwa yang dimaksud dengan bukan angkatan kerja adalah tenaga kerja berusia 10 tahun keatas yang selama seminggu hanya berskeolah, mengurus rumah tangga dan sebagainya dan tidak melakukan kegiatan yang dapat dikategorikan bekerja, sementara tidak bekerja atau mencari kerja, oleh sebab itu kelompok ini sering dinamakan *potential labor force*.

Bukan angkatan kerja yaitu tenaga kerja yang berusia 15 tahun ke atas yang selama seminggu yang lalu hanya bersekolah, mengurus rumah tangga, dan sebagainya dan tidak melakukan kegiatan yang dapat dikategorikan bekerja, sementara tidak bekerja atau mencari kerja. Ketiga golongan dalam kelompok bukan angkatan kerja sewaktu-waktu dapat menawarkan jasanya untuk bekerja. Oleh sebab itu kelompok ini sering dinamakan *potential labor force*.

BAB XIII

**MENGEMBANGKAN DAN
MENETAPKAN HARGA PRODUK**

SUB MATERI

A. Definisi Produk

1. Pengertian Produk

Produk adalah sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai, atau dikonsumsi sehingga dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan. Dalam pengertian luas, produk mencakup apa saja yang bisa dipasarkan, termasuk benda-benda fisik, jasa manusia, tempat, organisasi, dan ide atau gagasan. Jasa adalah produk yang terdiri dari aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang dijual, seperti potong rambut, penyiapan pajak, dan perbaikan rumah.¹⁸⁹

Perusahaan dapat mengupayakan membuat produk mereka lebih menarik dan kompetitif pada tahap manapun dari pertumbuhan sampai kemunduran. Sebagai contoh, produk perangkat lunak sering di *Upgrade* beberapa tahun sekali ketika pengembangan menambahkan fitur baru, sekaligus untuk mengambil keuntungan dari perangkat keras computer yang lebih tangguh. Daur hidup produk dapat diperpanjang dengan melakukan berbagai langkah kreatif, inovatif, atau melakukan terobosan-terobosan berikut:

- a. perluasan produk (*product extension*). Produk yang telah ada dipasarkan secara global dalam bentuk yang sama, tanpa dimodifikasi. Contohnya, Coca-cola dan Jeans Levi's.
- b. adaptasi produk (*product adaption*), melakukan modifikasi atas produk utama agar sesuai keinginan masyarakat yang dituju. Contohnya, Mc.donald's di Jerman mencakup menu bir, di Indonesia mencakup menu nasi.
- c. Pengnalan ulang (*reintroduction*), produk-produk yang dipasar lama telah dianggap using dapat dikenalkan ulang pada pasar yang baru.¹⁹⁰

¹⁸⁹Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, ... hlm 221

¹⁹⁰Ibid,... hlm 222

Pengertian produk menurut para ahli:

Menurut William J. Stanton, produk secara sempit dapat diartikan sebagai sekumpulan atribut fisik yang secara nyata terkait dalam sebuah bentuk dapat diidentifikasi. Sedangkan secara luas, produk merupakan sekumpulan atribut yang nyata dan tidak nyata yang didalamnya mencakup warna, kemasan, harga, presise pengecer, dan pelayanan dari pabrik dan pengecer yang mungkin diterima oleh pembeli sebagai sebuah hal yang dapat memberikan kepuasan atas keinginannya. Menurut Kotler, pengertian produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan, dimiliki, digunakan atau pun dikonsumsi sehingga mampu memuaskan keinginan dan kebutuhan termasuk di dalamnya berupa fisik, tempat, orang, jasa, gagasan, serta organisasi.

Menurut H. Djaslim Saladin, produk dapat diartikan ke dalam tiga pengertian yaitu :

- a. Dalam pengertian yang sempit, produk merupakan sekumpulan sifat fisik dan kimia yang berwujud dan dihimpun dalam sebuah bentuk serupa dan telah dikenal.
- b. Dalam pengertian yang luas, produk merupakan sekelompok sifat yang berwujud maupun tidak berwujud yang didalamnya memuat harga, warna, kemasan, prestise pengecer, prestis pabrik, serta pelayanan yang diberikan oleh produsen dan pengecer kepada konsumen dalam rangka pemenuhan kepuasan konsumen diinginkannya.
- c. Dalam pengertian secara umum, produk dapat diartikan secara ringkas sebagai setiap hal yang mampu memenuhi dan juga memuaskan kebutuhan atau pun keinginan manusia, baik yang memiliki wujud (*tangible*) maupun yang tidak berwujud (*intangible*).¹⁹¹

¹⁹¹M.Anang Firmansyah, Pemasaran Produk dan Merek: *Planning dan Strategy*, Pasuruan: CV. Qiara Median, t.th , Hlm. 3-4.

2. Klasifikasi produk

Produk adalah barang atau jasa yang dapat diperjual belikan. Sedangkan dalam ilmu marketing, produk adalah apapun yang dapat ditawarkan ke pasar dan dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan.

Banyak klasifikasi suatu produk yang dikemukakan ahli pemasaran, diantaranya pendapat yang dikemukakan oleh Kotler, produk dapat diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok, yaitu:

a. Berdasarkan wujudnya, produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu:

1) Barang

Barang merupakan produk yang berwujud fisik, sehingga bisa dilihat, diraba atau disentuh, dirasa, dipegang, disimpan, dipindahkan, dan perlakuan fisik lainnya.

2) Jasa

Jasa merupakan aktivitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual (dikonsumsi pihak lain). Seperti halnya bengkel reparasi, salon kecantikan, hotel dan sebagainya.

b. Berdasarkan aspek daya tahannya produk dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

1) Barang tahan lama (*durable goods*)

Barang tahan lama merupakan barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dengan banyak pemakaian (umur ekonomisnya pemakaian normal adalah satu tahun lebih). Contohnya lemari es, mesin cuci, pakaian dan lain-lain.

2) Barang tidak tahan lama (*nondurable goods*)

Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian. Dengan kata lain, umur ekonomisnya dalam kondisi pemakaian normal kurang dari satu tahun. Contohnya, sabun, pasta gigi, minuman kaleng dan sebagainya.¹⁹²

¹⁹²Ibid,... hlm 5-6

c. Berdasarkan tujuan konsumsi

Berdasarkan pada siapa konsumennya dan untuk apa produk itu dikonsumsi, maka produk diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

1) Barang konsumsi (*consumer's goods*)

Barang konsumsi merupakan suatu produk yang langsung dapat dikonsumsi tanpa melalui pemrosesan lebih lanjut untuk memperoleh manfaat dari produk tersebut.

2) Barang industri (*industrial's goods*)

Barang industri merupakan suatu jenis produk yang masih memerlukan pemrosesan lebih lanjut untuk mendapatkan suatu manfaat tertentu. Biasanya hasil pemrosesan dari barang industri diperjual belikan kembali.¹⁹³

B. Pengembangan produk baru

Proses pengembangan produk baru merupakan rangkaian kegiatan yang kompleks dan tidak sedikit persoalan yang muncul serta menjadi hambatan bagi tim pengembangan produk. Perusahaan pengembangan produk dihadapkan pada berbagai masalah yang harus diselesaikan, sebelum memperoleh kesuksesan pengembangan produk.¹⁹⁴

Secara umum, kegiatan pengembangan produk baru terdiri dari beberapa tahapan meliputi hal-hal berikut:

1. Ide pengembangan produk

ide pengembangan produk baru dapat berasal; dari internal perusahaan, eksternal perusahaan, competitor, supplier dan distributor. Tim pengembangan produk harus jeli melihat peluang pengembangan produk baru, baik secara internal maupun eksternal. Secara eksternal, pengembangan teknologi yang dilakukan oleh competitor dan supplier, serta masukan dari para distributor yang mengacu pada kebutuhan konsumen akan suatu produk, dapat menjadi referensi untuk pengembangan produk yang sedang

¹⁹³Ibid,... hlm 6

¹⁹⁴Agustinus Purna Irawan, *Perancangan dan Pengembangan Produk Manufaktur*, (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2017), hlm 23

direncanakan oleh tim pengembangan produk. Melibatkan supplier sejak awal pengembangan produk merupakan langkah yang positif dan sangat bermanfaat bagi pembuatan produk yang dirancang.

2. Perencanaan pengembangan produk

Setelah ide pengembangan produk diperoleh, maka tim pengembangan produk menyusun rencana pengembangan produk yang terintegrasi dan komprehensif, dari awal hingga ankir, yaitu produk dilepas ke pasaran. Perencanaan produk meliputi semua kegiatan yang terkait dengan penyusunan spesifikasi, penyusunan dan seleksi konsep, pengembangan strategi pemasaran produk, analisis bisnis pengembangan produk, pengembangan dan manufaktur produk, pengujian pasar dan komersialisasi produk.¹⁹⁵

Beberapa persoalan yang harus diantisipasi oleh tim pengembangan produk dalam menghasilkan produk baru sesuai dengan kebutuhan konsumen antara lain sebagai berikut:

1. Persoalan terkait dengan ide dan gagasan pengembangan produk baru. Persoalan ini mungkin saja terjadi jika tim pengembangan produk tidak mampu menggali peluang yang ada dan melihat bagaimana competitor mengembangkan produk. Tim harus mengeksplorasi kemungkinan dan peluang pengembangan produk baru dengan survey yang akurat dan dapat dipercaya.
2. Segmentasi pasar. Dalam era globalisasi modern dan digitalis di semua bidang kehidupan, maka secara alamiah konsumen telah terbagi-bagi dalam berbagai segmen pasar dengan kebutuhan dan batasan kualitas sendiri-sendiri. Prinsip dasar pengembangan produk bahkan telah berubah dari konsep push system, yaitu mendorong produk ke pasar, menjadi pull system, yaitu produk menyesuaikan dengan kebutuhan pasar. Oleh karena itu, terjadi persaingan antar perusahaan pengembangan produk yang dapat berakibat pada tingkat kemampuan bersaing perusahaan dengan competitor. Jika perusahaan

¹⁹⁵Ibid... hlm 23-24

pengembangan produk hanya mampu mengambil segmen pasar yang kecil dengan *market share* yang kecil pula, maka keuntungan yang diperoleh perusahaan pengembangan produk juga makin kecil. Hal ini akan berdampak pada keberlangsungan perusahaan tersebut dalam pengembangan produk.

3. Regulasi dan tuntutan konsumen akan produk yang berkualitas tinggi dan aman. Kesadaran konsumen akan produk yang berkualitas dan aman digunakan merupakan tantangan bagi perusahaan pengembangan produk. Demikian juga dengan regulasi yang dikeluarkan oleh otoritas yang bertugas menjamin kualitas produk yang akan digunakan oleh konsumen, seperti produk yang aman, bebas dari kemungkinan mengganggu kesehatan, ramah lingkungan dan mempunyai tingkat kenyamanan tertentu, merupakan batasan yang harus diikuti oleh perusahaan pengembangan produk.
4. Biaya pengembangan produk baru yang mahal. Perusahaan pengembangan produk baru terkadang terkendala dengan mahalnya biaya pengembangan produk baru. Meskipun perusahaan mempunyai banyak ide untuk membuat produk baru, tetapi belum tentu semuanya dapat direalisasikan menjadi produk nyata karena keterbatasan kemampuan finansial. Dalam hal ini, perusahaan pengembangan produk dapat melakukan pengembangan produk baru bersama-sama dengan perusahaan lain, sehingga biaya yang diperlukan untuk pengembangan produk baru dapat ditanggung bersama-sama.
5. Kompetitor mengembangkan produk yang sama. Tidak dapat dipungkiri di era teknologi digital saat ini, pengembangan produk suatu perusahaan dapat saja bersamaan dengan pengembangan produk yang sama dari perusahaan yang lain. Persoalan akan muncul jika perusahaan lain dapat melakukan proses pengembangan lebih cepat dari pada yang dapat dilakukan oleh perusahaan kita. Kemampuan dan kecepatan waktu pengembangan produk oleh kompetitor yang lebih baik juga akan memengaruhi kesuksesan produk di pasaran.
6. Siklus hidup produk yang cepat. Kemajuan teknologi dan perubahan kebutuhan konsumen akan produk yang begitu cepat, berkaitan pada

siklus hidup produk yang semakin cepat pula. Produk computer atau laptop, mengalami siklus hidup yang pendek. Perusahaan pengembangan produk cepat sekali mengeluarkan produk baru dengan fitur yang lebih banyak dan kapasitas yang tinggi, menyebabkan konsumen merasa produk yang digunakan sudah mulai kadaluarsa, meskipun belum lama dibeli.¹⁹⁶

C. Siklus Hidup Produk

Siklus hidup produk adalah suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup siklus hidup produk ini yaitu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan kepasar sampai dengan ditarik di pasar. Siklus hidup produk ini merupakan konsep yang penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bersaing suatu produk konsep ini dipopulerkan oleh Levitt.¹⁹⁷

Ada berbagai pendapat mengenai tahap-tahap yang ada di dalam siklus hidup produk dari suatu produk. Pada dasarnya yang digunakan ialah penggolongan kedalam empat tahapan sebagai berikut:

1. Tahap pengenalan (*Introduction*)

Ciri-ciri umum tahap ini adalah penjualan yang masih rendah, volume pasar yang berkembang lambat (karena tingginya market resistance), persaingan yang relative kecil, tingkat kegagalan yang relative tinggi, masih banyak dilakukan modifikasi produk dalam pengujian dan pengembangan (karena problem yang timbul tidak seperti yang diramalkan dan mungkin pula disebabkan pemahaman yang keliru tentang pasar), biaya produksi dan pemasaran sangat tinggi, serta distribusi yang masih terbatas.

¹⁹⁶Ibid...hlm 25-27

¹⁹⁷H.I. Nyoman Mariantha, *Manajemen Biaya (cost management)*, (penerbit: Celebes Media Perkasa, 2018), hlm 51

2. Tahap pertumbuhan (*growth*)

Dalam tahap ini penjualan serta juga laba akan meningkat dengan sangat cepat. Disebabkan permintaan sudah sangat meningkat serta juga masyarakat sekitar sudah mengetahui produk bersangkutan, maka dari udaha promosi yang dilakukan oleh suatu perusahaan tersebut tidak seagresif tahap sebelumnya. Di dalam tahap ini lahan pesaing sudah mulai memasuki pasar sehingga terdapat persaingan menjadi lebih ketat. Cara lain yang dapat dilakukan untuk mendapat memperluas serta juga meningkatkan distribusinya adalah dengan menurunkan harga jualnya.

3. Tahap kedewasaan (*maturity*)

Tahap ini ditandai dengan tercapainya titik tertinggi dalam penjualan perusahaan. Normalnya tahap ini merupakan tahap terlama dalam siklus hidup produk. Hal ini disebabkan pada tahap ini pemenuhan inti kebutuhan oleh produk yang bersangkutan tetap ada. Strategi pemasaran kreatif yang digunakan untuk memperpanjang daur hidup suatu produk disebut *innovative maturity*. Penjualan dalam sensitive terhadap perubahan perekonomian. Pasar semakin tersegmentasi, sehingga untuk masing-masing segmen diperlukan promosi yang berbeda dengan lainnya.

Umumnya tahap ini terdiri dari tiga tingkatan, yaitu:

- a. Tingkat *growing maturity*, yaitu pertumbuhan penjualan mulai berkurang yang disebabkan oleh dewasanya distribusi. Tidak ada lagi saluran distribusi baru yang bisa ditambah.
- b. Tingkat *stable maturity*, penjualan menjadi mendatar yang disebabkan oleh jenuhnya pasar. Sebagian konsumen potensial telah mencoba produk baru yang ditawarkan perusahaan.
- c. Pada tingkat ketiga, *decaying maturity*, penjualan mulai menurun dan konsumen mulai bergerak ke produk lain atau produk substitusi.

4. Tahap penurunan (*decline*)

Penjualan perusahaan yang semakin bergerak ke arah penurunan merupakan gejala tahap *decline* dalam siklus hidup produk. Penurunan penjualannya ini disebabkan oleh faktor-faktor seperti perubahan selera pasar, pasar merasa jenuh terhadap produk yang ada. Produk substitusi diterima konsumen (baik dari dalam maupun luar negeri), dan perubahan teknologi. Sejumlah *alternative* dapat dilakukan pada tahap akhir siklus hidup produk ini. Namun perlu diperhatikan, bahwa pilihan *alternative* haruslah didasarkan pada kekuatan dan kelemahan perusahaan serta daya tarik industri bagi perusahaan. Contohnya produk elektronik yang sedang mengalami penurunan adalah CPU atau personal computer yang saat ini hampir terlibas oleh produk laptop.¹⁹⁸

D. Penetapan Harga Dan Strategi Penetapan Harga

1. Penetapan harga

Penetapan harga merupakan salah satu keputusan terpenting dalam pemasaran. Harga merupakan komponen yang berpengaruh langsung terhadap laba perusahaan.¹⁹⁹

Pada dasarnya ada beraneka ragam tujuan penetapan harga, berikut ini adalah beberapa diantaranya:

- a. Tujuan berorientasi pada laba
- b. Tujuan berorientasi pada volume
- c. Tujuan berorientasi pada citra
- d. Tujuan stabilitas harga
- e. Tujuan-tujuan lainnya.

Tujuan penetapan yang lain diantaranya: mendapatkan posisi pasar, mencapai kinerja keuangan, penentuan posisi produk

¹⁹⁸Ibid... hlm 51-52

¹⁹⁹Nurhayani dan Deni Sunaryo, *Strategi Pemasaran Kontemporer*, (diterbitkan: CV. Penerbit Qiara Media, 2019), hlm 68

mendorong permintaan dan mempengaruhi persaingan. Ada beberapa konsep penentuan harga pokok dan jasa diantaranya:

- a. Konsep total *revenue* dan *total cost*, harga terbaik adalah harga yang memaksimalkan selisih antara total penghasilan dengan total biaya.
- b. Konsep pendapatan dan biaya *marginal*, penghasilan margina: tambahan total penghasilan akibat penjualan satu satuan produk tambahan.

Penetapan harga sebagai elemen bauran pemasaran dan perencanaan pemasaran akan menentukan posisi produk di pasar serta laba yang dihasilkan dari produk tersebut. Pada produk baru dapat diterapkan harga penetrasi, yakni harga awal yang rendah untuk menarik minat pembeli, atau harga mengapung (*price skimming*), yakni harga awal tinggi karena produk dianggap berbeda dengan produk yang telah ada di pasar. Untuk produk yang telah beredar dapat diterapkan harga di bawah harga pasar bila kualitas produk memadai, di atas harga pasar bila kualitasnya lebih baik, pada harga pasar bila kualitas produk sama tetapi lokasi usaha lebih strategis dan kemampuan promosi lebih baik.²⁰⁰

2. Strategi menetapkan harga produk

Strategi penetapan harga, yaitu:

- a. Harga merupakan satu-satunya bauran marketing yang memberikan pemasukan atau pendapatan, sedangkan yang lainnya merupakan pengeluaran atau biaya.
- b. Harga merupakan unsur pemasaran yang bersifat fleksibel atau dapat diubah segera atau cepat sedangkan unsur yang lain memerlukan tahapan dan biasanya menyangkut jangka panjang.
- c. Dari sudut pandang pemasaran, harga adalah satuan moneter atau ukuran lainnya yang ditukarkan agar memperoleh hak kepemilikan atas suatu barang atau jasa.

²⁰⁰Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, ... hlm 230

- d. Harga berpengaruh langsung pada laba, karena laba sama dengan total pendapatan (harga per uni x kuantiti) dikurangi dengan total biaya.²⁰¹

Strategi penetapan harga untuk produk baru, yaitu harga ditetapkan atas suatu produk harus dapat memberikan pengaruh yang baik bagi pertumbuhan pasar serta mencegah timbulnya persaingan yang sengit dengan cara *skimming pricing* (menetapkan harga tinggi pada waktu pengenalan produk lalu turun setelah muncul pesaing) dan *penetration pricing* (memperkenalkan produk dengan harga rendah dengan maksud untuk memperoleh volume penjualan yang tinggi).

Berikut beberapa strategi penetapan harga, antara lain:

- a. Strategi harga bagi produk baru, jika kita melihat di toko-toko elektronik saat ini, banyak dijumpai produk-produk baru yang menawarkan berbagai macam fasilitas dan kemudahan beserta kecanggihan teknologi yang diterapkan pada produk tersebut.
- b. Strategi harga bauran produk, strategi penetapan harga untuk bauran produk adalah kebersamaan di antara harga-harga produk secara keseluruhan. Karena penetapan harga untuk bauran produk harus mempertimbangkan masalah biaya produksi dan pasar, dimana biaya produksi pasar masing-masing produk berbeda. Strategi harga bauran produk dibedakan menjadi 4 (empat), yaitu:
 - 1) Harga garis produk, penetapan harga berdasarkan garis produk adalah menetapkan harga produk menurut jenis produk.
 - 2) Harga produk peengkap, selain bermacam-macam varian produk yang diproduksi pihak produsen sering kali memproduksi atau menyediakan produk pelengkap pendukung utama, misalkan krat tempat minum botol. Dengan adanya produk pelengkap tentu saja akan menambah harga jual produk yang semakin relative lebih mahal.

²⁰¹Nurhayani dan Deni Sunaryo, *Strategi Pemasaran Kontemporer*,... hlm 70

- 3) Harga produk penawaran, produsen juga ada yang hanya menjual produk utama saja, tanpa pelengkap lainnya, seperti mobile remote tanpa baterai dan harus membeli sendiri baterainya, sehingga kesannya adalah harga yang ditawarkan kepada konsumen relative lebih murah.
- 4) Harga produk sampingan, seringkali perusahaan tidak dapat menghindari untuk memproduksi produk lain di samping produk utamanya, dan proses produksi tersebut walaupun bukan utama, namun tetap sama saja pihak produsen harus mengeluarkan biaya.²⁰²

Situasi yang mendukung strategi penetapan harga antara lain:

- 1) Situasi oligopolistic.
- 2) Industry dimana perusahaan dipengaruhi oleh variable harga yang sama (misalnya biaya, persaingan, dan permintaan).
- 3) Industry dimana semua perusahaan memiliki tujuan penetapan harga yang umum.
- 4) Pemahaman yang sempurna mengenai keadaan industry, kesalahan dalam penetapan harga berarti kehilangan kendali.

Strategi penetapan harga untuk meraih pangsa pasar, perusahaan perlu mengupayakan produk-produknya sedini mungkin bisa meraih pangsa pasar yang besar. Persyaratan yang perlu dipenuhi dalam strategi ini adalah:

- 1) Sumber daya yang cukup untuk bertahan pada kerugian operasi awal yang akan ditutupi kemudian melalui skala ekonomis.
- 2) Pasar yang sensitive terhadap harga.
- 3) Pasar yang luas.
- 4) Elastisitas permintaan yang tinggi.²⁰³

²⁰²Ibid...hlm 70-71

²⁰³Ibid...hlm 72

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

BAB XIV

**PROSES PEMASARAN DAN
PERILAKU KONSUMEN**

SUB MATERI

A. Definisi Pemasaran

Pemasaran adalah sebuah sistem dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menetapkan harga, mempromosikan, dan menyalurkan barang-barang dan jasa yang dapat memuaskan konsumen.²⁰⁴

Marketing adalah dari kata market yang artinya pasar. Pasar di sini bukan dalam pengertian konkrit tetapi lebih ditujukan pada pengertian abstrak. *Marketing* dapat didefinisikan “semua kegiatan yang bertujuan untuk memperlancar arus barang atau jasa dari produsen ke konsumen secara paling efisien dengan maksud untuk menciptakan permintaan efektif.”²⁰⁵

Pemasaran (*marketing*) memiliki definisi secara sosial maupun secara manajerial. Secara sosial, pemasaran merupakan proses sosial yang melibatkan individu maupun kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan, dari sudut pandang manajerial pemasaran sering digambarkan sebagai „seni menjual produk“, tetapi penjualan bukan merupakan bagian paling penting dari pemasaran (Kotler dan Keller, 2008)

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan bertukar sesuatu yang bernilai satu sama lain. Definisi ini berdasarkan pada konsep inti: kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi, dan hubungan; pasar dan pemasaran serta pemasar. Footnote: ²⁰⁶

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pedagang dalam usahanya mempertahankan kelangsungan hidup

²⁰⁴ Thamrin Abdullah dan Francis Tantri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013), hlm. 2.

²⁰⁵ alex S Nitisemito, *Marketing*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981, hlm. 13

²⁰⁶ Philip Kotler, A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*, Jakarta: Salemba Empat, 1999, hlm. 11

usahanya. Berhasil tidaknya pemasaran dalam mencapai tujuan bisnis tergantung pada keahlian mereka dibidang pemasaran, produksi, keuangan, maupun bidang lainnya. Seperti yang dirumuskan para ahli pemasaran sebagai berikut, pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik pembeli yang ada maupun pembeli potensial.²⁰⁷

Penafsiran yang sempit tentang pemasaran ini terlihat pula dari definisi *American Marketing Assosiation* 1960, yang menyatakan pemasarn adalah hasil presentasi kerja kegiatan usaha yang berkaitan dengan mengalirnya barang dan jasa dari produsen sampai ke konsumen. Disamping penafsiran ini terdapat pula pandangan yang luas, yang menyatakan pemasaran merupakan proses kegiatan yangmulai jauh sebelum barang-barang atau bahan-bahan masuk dalam proses produksi.²⁰⁸

Menurut Kotler dan Amstrong pemasaran adalah suatu proses dimana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran barang dan nilai dengan yang lainnya. Footnote:²⁰⁹

Jadi, definisi pemasaran adalah semua keinginan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Proses pertukaran melibatkan kerja, penjual harus mencari pembeli, menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka, merancang produksi yang tepat, menentukan harga yang tepat, menyimpan dan mengangkutnya, mempromosikan produk tersebut, menegosiasikan dan sebagainya, semua kegiatan ini merupakan nilai dari pemasaran.

²⁰⁷ J. William Stanto, Lamarto Y, *Prinsip Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 1996.

²⁰⁸ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007, hlm.3

²⁰⁹ Amirullah, Imam Hardjanto, *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005, hlm.

B. Rencana Pemasaran

Perencanaan pemasaran (*marketing planning*) adalah suatu bagan dari suatu desain untuk mencapai suatu tujuan. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai bagi konsumen dalam kondisi tetap menguntungkan perusahaan atau dalam konsep pemasaran saat ini, suatu hubungan yang saling menguntungkan. Rencana pemasaran merangkum kebutuhan dan keinginan pasar, kekuatan dan kelemahan perusahaan dan para pesaing saat ini atau yang diperkirakan, dan desain untuk menciptakan nilai guna memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen dalam kondisi tetap untung. Rencana pemasaran berisikan rencana tindakan (siapa yang melakukan apa dan kapan), visi, tujuan strategis, tujuan serta sasaran. Proses ini dapat didefinisikan sebagai perencanaan pemasaran, yang merupakan penerapan sumber daya pemasaran untuk mencapai tujuan pemasaran.

Dengan demikian, perencanaan pemasaran hanyalah sekedar urutan logis tindakan-tindakan yang membawa pada penetapan tujuan pemasaran dan pemformulasian rencana untuk mencapainya. Perusahaan biasanya melakukan suatu proses manajemen dalam mengembangkan pemasaran.

Setiap rencana adalah unik, tetapi hampir disemua kasus suatu rencana memiliki peramalan keuangan dan anggaran yang terinci untuk tahun pertama dan secara garis besar untuk tahun-tahun selanjutnya. Bagian pertama dari rencana pemasaran adalah analisis situasi, yang meliputi analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bagian selanjutnya adalah bagian rencana itu sendiri. Permasalahannya adalah bahwa walaupun prosesnya sangat sederhana untuk dimengerti tetapi penerapannya adalah tugas yang paling sulit diantara tugas pemasaran lainnya.²¹⁰

Salah satu alasan mengapa suatu perusahaan mengalami kesulitan dalam mengembangkan rencana pemasaran adalah bahwa manajemen tidak memiliki arahan bagaimana proses tersebut harus dikelola. Yaitu mulai dari tinjauan ulang, kemudian tujuan, startegi, program, anggaran

²¹⁰ Samsul Anam dkk, *Manajemen Pemasaran*, (Surabaya: 2013 IAINSA Press), hlm. 30-31

dan kembali lagi hingga suatu kompromi dapat dicapai diantara apa yang diinginkan dan apa yang diperkirakan dengan memperhatikan hambatan-hambatan yang dimiliki masing-masing perusahaan.

Alasan lainnya adalah bahwa sistem perencanaan itu sendiri merupakan suatu pendekatan yang terstruktur terhadap proses yang baru dijelaskan. Karena adanya perbedaan ukuran, kerumitan, karakter, dan keragaman operasi perusahaan, tidak ada suatu sistem yang seperti system, didalam rak yang dapat diterapkan tanpa penyesuaian mendasar untuk dapat sesuai dengan persyaratan yang khas dengan situasi setiap perusahaan. Sejauh mana perusahaan dapat mengembangkan rencana yang terintegrasi dan terkoordinasi, dan konsisten tergantung pada pemahaman proses perencanaan itu sendiri sebagai suatu cara mempertajam fokus bagi semua tingkatan manajemen dalam suatu organisasi.²¹¹

1. Sistem Perencanaan Pemasaran

Masa depan perusahaan tidak dapat dianggap sebagai sebagai kebetulan. Untuk itu perusahaan menggunakan dua sistem, yaitu sistem perencanaan strategis dan sistem perencanaan pemasaran.

- a. Sistem perencanaan strategis menganggap bahwa setiap perusahaan terdiri dari beberapa usaha atau beberapa produk. Setiap usaha atau produk itu tidak sama menariknya. Ada yang berkembang bagus, ada yang stabil namun ada pula yang mengalami kerugian. Tujuan perencanaan strategis adalah meyakinkan perusahaan untuk mengembangkan usaha yang dianggap kuat dan menguntungkan serta menghapus atau mengurangi usaha yang lemah.
- b. Perencanaan pemasaran menjelaskan tindakan perencanaan untuk masing-masing usaha atau produk dalam perusahaan. Setiap produk akan membutuhkan perencanaan pemasaran sesuai dengan kondisinya. Disinilah diperlukan perencanaan pemasaran secara lebih detail. Perencanaan pemasaran bisa dibuat dalam periode tahunan atau perencanaan jangka panjang lima tahunan.

²¹¹ Samsul Anam dkk, *Manajemen Pemasaran*,.....,hlm. 31-32

Perencanaan dapat mencakup suatu periode waktu panjang atau pendek. Ada tiga macam konsep perencanaan, yaitu:

- a. Perencanaan perusahaan secara keseluruhan
- b. Perencanaan pemasaran periode tertentu
- c. Perencanaan pemasaran tahunan

Tujuan dan strategi jangka panjang ini menjadi suatu kerangka untuk mengembangkan rencana-rencana yang mencakup didalamnya, seperti masalah keuangan, produksi, kebutuhan tenaga kerja, riset dan pengembangan, penentuan sasaran pasar dan program pemasaran. Pertimbangan pemasaran lebih cenderung mempengaruhi kebijakan perusahaan baik jangka panjang atau jangka pendek, oleh karena itu perencanaan pemasaran sering dijadikan satu dengan perencanaan perusahaan.

Perencanaan pemasaran mencakup pengembangan program jangka panjang untuk masalah-masalah yang luas dalam *marketing mix*. Perencanaan pada masing-masing variabel harus dikoordinasikan dan ditangani dengan baik, sebab setiap variabel *marketing mix* tersebut selalu mengadakan interaksi dengan variabel yang lainnya.²¹²

2. Strategi Perencanaan Pemasaran

Proses manajemen pemasaran adalah dari merencanakan aktivitas pemasaran, mengatur pelaksanaan dari rencana-rencana tersebut dan mengendalikan rencana-rencana tersebut. Perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian adalah tugas-tugas dasar dari semua manajer. Manajer pemasaran juga harus dapat melihat kesempatan-kesempatan yang baru.

Perencanaan (manajemen) strategi adalah tugas strategi perencanaan untuk memandu keseluruhan perusahaan. Hal ini berarti proses manajerial dari mengembangkan dan memelihara perpaduan antara sumber daya organisasi dan kesempatan pasar yang ada. Tugas

²¹² Samsul Anam dkk, *Manajemen Pemasaran*,.....,hlm. 32-33

ini termasuk perencanaan untuk produksi, keuangan, sumber daya manusia dan lain-lain yang dilakukan oleh manajemen puncak. Perencanaan strategi pemasaran berarti menemukan kesempatan-kesempatan menarik dan mengembangkan strategi pemasaran yang menguntungkan.

Strategi pemasaran terdiri dari target pasar dan paduan pemasaran yang berhubungan. Target pasar adalah kelompok yang sebenarnya sama dari konsumen yang mana perusahaan berharap mereka untuk tertarik. Paduan pemasaran adalah variabel-variabel yang dapat dikendalikan di mana perusahaan meletakkannya bersama untuk memuaskan kelompok target ini.

Strategi pemasaran mengacu pada beberapa konsumen target tertentu. Target pemasaran adalah paduan pemasaran yang dibuat untuk memenuhi konsumen target yang spesifik. Pemasaran massal hampir sama dengan pendekatan yang berorientasi pada produksi, yaitu ditujukan dengan tidak jelas kepada setiap orang dengan paduan pemasaran yang sama. Manajer yang berorientasi pada produksi melihat semua orang pada dasarnya adalah sama dan menerapkan pemasaran massal. Sedangkan manajer yang berorientasi pada pemasaran melihat semua orang pada dasarnya adalah berbeda dan menerapkan pemasaran target.²¹³

Ada banyak cara yang memungkinkan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan yang menjadi target. Akan tetapi sebenarnya ada empat variabel dasar dalam paduan pemasaran yang disebut 4Ps. 4Ps yang merupakan bagian utama dari paduan pemasaran adalah *product* (produk), *place* (tempat), *promotion* (promosi) dan *price* (harga). Pelanggan (C) bukan bagian dari paduan pemasaran melainkan target dari semua pemasaran. 4Ps harus dibuat dan dilaksanakan secara bersamaan. Penting untuk ditekankan bahwa memilih target pasar dan pengembangan paduan adalah saling berhubungan.

²¹³ Samsul Anam dkk, *Manajemen Pemasaran*,.....,hlm. 33-34

Rencana pemasaran adalah pernyataan tertulis dari strategi pemasaran dan bagian-bagian yang berhubungan secara waktu untuk membuat strategi. Bagian-bagian itu adalah:

- a. paduan pemasaran apa yang akan ditawarkan, kepada siapa (pasar target) dan berapa lama,
- b. sumber daya apa yang ada dalam perusahaan (biaya) yang akan diperlukan
- c. hasil apa yang diharapkan (penjualan dan laba yang mungkin dalam setiap bulan atau setiap empat bulan, tingkat kepuasan konsumen dan kesukaan).

Setelah pengembangan rencana pemasaran, manajer kemudian fokus dengan pelaksanaan. Pelaksanaan adalah meletakkan rencana pemasaran ke dalam operasi. Keputusan operasional yang merupakan keputusan jangka pendek untuk membantu pelaksanaan strategi akan dibutuhkan dalam pelaksanaan. Program pemasaran kemudian memadukan semua rencana-rencana perusahaan ke dalam sebuah rencana besar.

Program perusahaan akan bermanfaat bagi perusahaan jika dapat meningkatkan ekuitas pelanggan. Ekuitas pelanggan adalah arus pendapatan yang diharapkan (keuntungan dari pelanggan yang ada saat ini) dan pelanggan yang prospektif bagi perusahaan selama beberapa periode waktu.

Keputusan strategi pada suatu saat adalah keputusan yang memutuskan apa yang akan dilakukan perusahaan dan strategi yang mengikutinya, biasanya mengikuti kesuksesan atau kegagalan rencana yang sangat bagus mungkin saja tidak bagus dalam pelaksanaannya dan masih dapat keuntungan. Sedangkan rencana yang tidak bagus mungkin saja dapat dilaksanakan dengan bagus tapi tidak menghasilkan laba.

Perencanaan strategi yang kreatif menjadi semakin penting. Persaingan domestik dan asing mengancam perusahaan yang tidak dapat menyediakan nilai pelanggan yang tinggi dan menemukan cara

yang lebih baik dalam menjalin hubungan dengan pelanggan. Pasar baru, pelanggan baru dan cara baru dalam melaksanakan sesuatu harus ditemukan jika perusahaan ingin tetap beroperasi dimasa yang akan datang dan menyumbang peran baru dalam sistem pemasaran mikro. Oleh karena itu perusahaan harus fokus pada penerapan yang terbaik untuk hasil yang lebih baik.

Kesempatan yang berupa terobosan adalah kesempatan yang membantu para inovator mengembangkan *hard-to-copy* strategi pemasaran yang akan sangat menguntungkan untuk jangka panjang. Hal ini penting karena selalu ada para peniru yang ingin berbagi keuntungan dengan para inovator.

Jika tidak dapat menemukan kesempatan yang berupa terobosan, perusahaan harus mencoba untuk memperoleh manfaat kompetisi untuk meningkatkan kesempatan memperoleh laba atau kelangsungan untuk bertahan. Manfaat kompetisi berarti bahwa perusahaan mempunyai paduan pemasaran yang mana pasar target melihat sesuatu yang lebih baik dari pada paduan pemasaran yang lain.

Diferensiasi berarti bahwa paduan pemasaran yang dimiliki berbeda dan yang lebih baik dari pada yang ada pada pesaing. Bantuan yang berguna untuk mengidentifikasi kriteria perlindungan yang relevan dan untuk membuat dari awal strategi yang memungkinkan untuk dibuat, dibutuhkan SWOT analisis. SWOT analisis yang mengidentifikasi dan mendaftar kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari perusahaan.²¹⁴

Analisis SWOT yang baik membantu manajer fokus pada strategi yang membawa manfaat dari kesempatan dan dan kekuatan perusahaan dan juga mencegah kelemahan dan ancaman pada kesuksesan perusahaan.

²¹⁴ Samsul Anam dkk, *Manajemen Pemasaran*,.....,hlm. 35-36

3. Tipe-tipe dari Kesempatan-Kesempatan untuk dilakukan

Penetrasi pasar berarti mencoba meningkatkan penjualan dari produk yang ada saat ini di perusahaan pada pasaran yang ada saat ini, mungkin melalui paduan pemasaran yang lebih agresif.

Pengembangan pasar berarti mencoba meningkatkan penjualan dengan menjual produk yang ada saat ini di perusahaan pada pasar yang baru.

Pengembangan produk berarti menawarkan produk baru dan produk yang telah ditingkatkan mutunya untuk pasar yang ada saat ini. Diversifikasi berarti perubahan secara keseluruhan garis usaha perusahaan melalui produk yang benar-benar baru, pasar baru dan bahkan tingkatan pada sistem produksi pemasaran.²¹⁵

Dunia menjadi lebih kecil dengan adanya peningkatan perdagangan internasional diseluruh dunia dan berkurangnya hambatan dalam perdagangan tersebut. Bahkan dengan adanya *e-commerce*, transportasi dan komunikasi membuat lebih mudah dan lebih murah untuk mencapai pelanggan internasional.

Kesempatan internasional harus dipertimbangkan pada proses perencanaan strategi, tetapi tidak akan selalu menjadi yang menarik (dalam mencari keuntungan) untuk dimasukkan didalam strategi. Sebagai mana kesempatan di dalam negeri, manajer harus mempertimbangkan kesempatan internasional ini dengan tujuan dan sumber daya dari perusahaan, begitu juga dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

4. Proses perencanaan Pemasaran

Tahap-tahap dalam proses perencanaan, yaitu:

- a. Menganalisa situasi, membuat suatu analisa yang teliti tentang situasi perusahaan seperti pasarnya, pesaingnya, produknya, saluran distribusinya dan program promosinya.

²¹⁵ *Ibid,.... Hlm.36*

- b. Menentukan tujuan.
- c. Memilih strategi dan taktik.
- d. Merencanakan sistem organisasi pemasarannya.
- e. Merencanakan sistem pengendalian pemasarannya.²¹⁶

C. Strategi Pemasaran

Kata ‚strategi‘ didapat dari bahasa Yunani yaitu ‚strategas‘ (*stratos* : tentara dan *Ag* : memimpin) sehingga dapat diartikan sebagai suatu hal yang dilakukan panglima perang untuk mengolah rencana guna memenangkan perang. Konsep tersebut sesuai pada zaman dahulu yang hampir tiap hari mengalami peperangan dimana panglima perang berperan sangat kompleks guna memimpin suatu angkatan perang.²¹⁷

Strategi Pemasaran merupakan rencana yang terpadu, menyeluruh dan menyatu di bidang pemasaran, yang memberikan panduan untuk mencapai tujuan pemasaran tentang kegiatan yang akan dijalankan.

Dengan kata lain, strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.²¹⁸

Suatu perusahaan melakukan proses strategi pemasaran dengan cakupan sebagai berikut :²¹⁹

1. Memilih *konsumen* yang ingin ditarget.
2. Mengidentifikasi keinginan dari konsumen.
3. Menentukan *marketing mix* atau bauran pemasaran.

²¹⁶ *Ibid...*Hlm.6.

²¹⁷ Hendrawan Supratikno, *Advanced Strategic Management; Back to Basic Approach*, (Jakarta : PT. Gravindo Utama, 2003), 19.

²¹⁸ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran; Dasar Konsep dan Strategi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2015), hlm. 178.

²¹⁹ Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran Modern*, (Yogyakarta: Liberty, 2000), 61.

Perumusan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran dirumuskan dengan melaksanakan prosedur tiga langkah secara sistematis, bermula dari segmentasi pasar, penentuan pasar sasaran dan penentuan posisi pasar.

1. Segmentasi Pasar (*Segmenting*)

Segmentasi pasar adalah proses pembagian pasar kedalam kelompok pembeli yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan, karakteristik, ataupun perilaku yang membutuhkan bauran pemasaran dan bauran produk tersendiri, atau dengan kata lain segmentasi pasar merupakan dasar untuk mengetahui bahwa setiap pasar terdiri atas beberapa segmen yang berbeda-beda. Untuk meningkatkan efektifitas pemasaran, salah satu upaya yang dilakukan perusahaan adalah menentukan segmentasi pasar. Hal ini dimaksudkan agar peningkatan pemasaran lebih terarah dan sumber daya perusahaan dapat digunakan secara efektif dan efisien.²²⁰

Adapun variabel yang digunakan untuk menyusun segmentasi pasar diantaranya yaitu :

a. Segmentasi geografis

Segmentasi geografis merupakan cara untuk menggolongkan konsumen yang tersebar dari beberapa wilayah kedalam bagian konsumen tertentu berdasarkan unit geografis, seperti propinsi, kabupaten atau kota serta kecamatan.

b. Segmentasi demografis

Segmentasi demografis merupakan cara untuk menggolongkan konsumen dari variabel demografis diantaranya umur, jenis kelamin, umur, kewarganegaraan dan agama.

c. Segmentasi psikografis

Segmentasi psikografis yaitu penggolongan konsumen yang didasarkan pada kelompok kelas sosial. Diantaranya karakteristik konsumen ataupun gaya hidup. Segmentasi perilaku

²²⁰ Nurlailah, *Manajemen Pemasaran*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014), 97.

- d. Segmentasi perilaku merupakan penggolongan konsumen berdasarkan sikap, pengetahuan, manfaat atau respon dan tingkat penggunaan yang diperoleh dari suatu produk.

Syarat-syarat yang dilakukan guna mendapatkan segmentasi yang efektif diantaranya yaitu :²²¹

- a. *Measurability*, merupakan pengukuran informasi tentang sikap-sikap pembeli, serta sejauh mana sikap-sikap tersebut bisa diukur.
- b. *Accessibility*, merupakan pengukuran perusahaan yang secara efektif menerapkan usaha yang dipasarkan dalam segmen yang sudah dipilih.
- c. *Substantiality*, merupakan tingkat segmen yang luas dan dapat berguna dalam melakukan kegiatan pemasaran itu sendiri.

2. Penentuan Pasar Sasaran (*Targeting*)

Secara general penentuan pasar sasaran merupakan proses dalam mengevaluasi pada tiap daya tarik segmen pasar serta memilih beberapa segmen yang akan dituju. Menetapkan pasar sasaran dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran dan daya tarik segmen, setelah itu memilih segmen yang ingin dituju. Segmen-segmen yang harus dievaluasi yakni dalam hal daya tarik segmen, pertumbuhan maupun ukuran segmen, sumber daya serta sasaran ataupun sumber daya yang perusahaan miliki.²²²

- a. Ukuran dan pertumbuhan segmen

Sebuah usaha perlu mendapatkan data tentang tingkat permintaan dan pertumbuhan pasar, maupun tingkat keuntungan yang diharapkan pada setiap segmen.

²²¹ Basu Swastha, *Manajemen Pemasaran...*, 91.

²²² Nugroho J. Setiadi, *Perilaku Konsumen : Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*, (Jakarta : Prenada Media, 2005), 68.

b. Daya tarik segmen

Setelah didapati pertumbuhan serta ukuran pada setiap segmen, sebuah usaha perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi daya tarik jangka panjang setiap segmen.

c. Sasaran dan sumber daya perusahaan

Apabila sebuah segmen mempunyai pertumbuhan serta ukuran yang sesuai dan memiliki daya tarik struktural yang bagus, sebuah usaha tetap perlu memperhatikan sumber daya serta sasaran perusahaan. Suatu segmen yang luas dan menarik bisa saja tidak akan berarti apa-apa apabila sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak layak untuk bersaing pada segmen ini. Setelah mengevaluasi segala segmen yang ada pada pasar, sebuah usaha perlu menentukan segmen mana saja yang akan dilayani. Hal tersebut merupakan seleksi pasar sasaran. Pasar sasaran terdiri dari kumpulan pembeli dengan kebutuhan atau karakteristik serupa yang akan dilayani perusahaan.

3. Penentuan Posisi Pasar (*Positioning*)

Penentuan posisi pasar merupakan proses untuk mengatur suatu produk dan jasa guna menempati posisi yang tepat, berbeda dan dibutuhkan oleh konsumen sasaran dibandingkan dengan posisi produk pesaing. Dalam menempatkan posisi produknya, sebuah usaha harus menawarkan nilai yang lebih besar kepada segmen sasaran yang dipilihnya dengan cara menentukan harga yang lebih rendah daripada harga yang ada pada pesaing.

Strategi penentuan posisi pasar meliputi : dasar pada atribut (harga mahal dan murah), menurut menurut kelas produk (perlengkapan kecantikan) serta kelas pengguna (produk untuk anak-anak maupun orang dewasa).²²³

²²³ Kasmir dan Jakfar, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta : Prenada Media, 2003), 78.

Strategi Marketing Mix (Bauran Pemasaran)

Marketing mix atau bauran pemasaran merupakan bagian komponen yang bisa digunakan pada perusahaan guna mempengaruhi pembeli (konsumen), dimana variabel yang terdapat pada bauran pemasaran terdiri atas 4 variabel, diantaranya:

1. Strategi Produk (*Product*)

Produk adalah suatu hal yang mempunyai nilai di pasar sasaran dan mampu memberi kepuasan dan manfaat dalam bentuk barang atau jasa. Strategi produk yang diterapkan pada suatu perusahaan guna mengembangkan produknya seperti :

a. Penentuan Logo dan Motto

Logo adalah ciri khusus sebuah produk, sedangkan motto merupakan rangkaian kata-kata yang berisi visi serta misi perusahaan ketika melayani masyarakat. Baik logo ataupun motto perlu dirancang dengan tepat, pertimbangan dalam membuat logo dan motto yakni : logo dan motto harus mudah diingat, berkesan dan menarik.

b. Menciptakan Merek

Merek adalah sebuah hal yang penting untuk konsumen guna mengenal barang dan jasa yang ditawarkan, pengertian merek banyak diartikan sebagai istilah maupun nama. faktor-faktor yang perlu diperhatikan ketika membuat merek supaya lebih menarik diantaranya : terkesan lebih modern dan hebat, lebih muda diingat dan menarik perhatian pembeli / konsumen.

c. Menciptakan Kemasan

Kemasan adalah sampul luar sebuah produk, pembuatan kemasanpun harus memenuhi beberapa persyaratan diantaranya : bentuk, kualitas pengemasan dan warna dari kemasan tersebut.²²⁴

d. Keputusan Label

Label adalah suatu hal yang disematkan dalam produk yang ditawarkan. label yakni bagian dari kemasan, di dalam label perlu

²²⁴ *Ibid.*, 106.

menjelaskan siapa yang membuat, kapan produk dibuat, dimana produk dibuat, cara menggunakannya dan waktu kadaluarsa dari produk tersebut.²²⁵

Strategi produk merupakan cara dalam menetapkan penyediaan produk yang sesuai pada pasar yang ingin dituju untuk memuaskan konsumen.

2. Strategi Harga (*Price*)

Harga merupakan salah satu bagian penting pada kegiatan *marketing mix*, penentuan harga menjadi amat penting untuk diperhatikan karena harga adalah salah satu yang menyebabkan laku tidaknya produk atau jasa yang ditawarkan kepada pembeli / konsumen.

Harga adalah satu-satunya bagian dalam *marketing mix* yang menghasilkan pendapatan untuk perusahaan, harga menjadi sebuah ukuran terkait kualitas produk. Adapun harga merupakan unsur *marketing mix* yang fleksibel, yakni mampu berubah dengan cepat. Penetapan harga bukanlah wewenang dari pimpinan perusahaan, tetapi penetapan harga dapat ditentukan berdasarkan keputusan dari pemerintah.

Oleh sebab itulah penentuan harga pada suatu perusahaan dimaksudkan dengan segala tujuan yang ingin dicapai, tujuan penentuan harga secara umum diantaranya :²²⁶

a. Untuk Bertahan Hidup

Pada hal ini tujuan penentuan harga serendah mungkin dengan maksud supaya produk atau jasa yang dipasarkan laku di pasaran, dengan catatan harga murah tetapi masih pada situasi yang menguntungkan.

²²⁵ *Ibid.*, 106.

²²⁶ *Ibid.*, 108.

b. Untuk Memaksimalkan laba

Tujuan dari penentuan harga dengan berharap penjualan dapat meningkat sehingga keuntungan dapat ditingkatkan, penentuan harga umumnya bisa dilakukan dengan harga murah atau mahal.

c. Untuk Memperbesar *Market Share*

Penetapan harga dengan harga yang lebih murah dengan harapan jumlah konsumen meningkat dan diharapkan pula konsumen beralih pada produk yang ditawarkan.

d. Mutu Produk

Mutu produk bertujuan untuk memberikan sebuah kesan bahwa produk yang ditawarkan memiliki kualitas yang bagus ataupun lebih tinggi dari kualitas pesaing. Hal ini biasanya dilakukan dengan cara menaikkan harga, karena masih ada persepsi bahwa harga yang tinggi tentu memiliki kualitas yang tinggi pula.

e. Karena Pesaing

Penentuan harga dalam hal ini mempunyai tujuan supaya harga yang telah ditetapkan tidak lebih besar dari harga pesaingnya.

Dengan ditetapkannya harga diharapkan mampu memberikan pendapatan bagi perusahaan terkait produk maupun jasa yang ditawarkan kepada pembeli / konsumen.

3. Strategi Distribusi (*Place*)

Distribusi adalah strategi yang berhubungan erat dengan upaya perusahaan untuk menyalurkan barang maupun jasa kepada pembeli / konsumen. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap strategi distribusi diantaranya :

a. Pertimbangan Pembeli atau Faktor Pasar

Perusahaan perlu mempertimbangkan frekuensi maupun kuota pembelian serta sasaran pelanggan apakah sasarannya pasar industri ataukah pasar konsumen.

b. Faktor Produsen atau pertimbangan Pengawasan dan Keuangan

Produsen yang mempunyai sumber daya keuangan, pemasaran serta manajerial yang besar dapat menggunakan saluran langsung,

sedangkan perusahaan yang kecil lebih dianjurkan untuk menggunakan jasa perantara.

4. Strategi Promosi (*Promotion*)

Pemasaran membutuhkan lebih dari sekedar penetapan harga, pengembangan produk serta pembuatan produk ataupun jasa yang ditawarkan mudah dijangkau konsumen, namun perusahaan juga harus mengadakan komunikasi terhadap konsumen serta memberikan informasi tentang produk ataupun jasa yang ingin perusahaan tawarkan melalui kegiatan promosi.

Tanpa promosi mustahil konsumen dapat mengenal produk atau jasa yang ditawarkan, oleh sebab itulah promosi adalah sarana yang paling efektif dalam mencari serta mempertahankan konsumen yang sudah ada. Salah satu tujuan dari promosi yaitu memperkenalkan atau mempromosikan segala macam produk yang ditawarkan dan berusaha menarik calon pembeli / konsumen.

Terdapat empat macam sarana promosi yang mampu digunakan pada setiap perusahaan dalam mempromosikan produk ataupun jasanya, diantaranya :²²⁷

a. Periklanan (*Advertising*)

Iklan merupakan kegiatan promosi yang digunakan oleh perusahaan guna memberi informasi, mempengaruhi dan menarik dan calon pembelinya, penggunaan promosi pada iklan, bisa dilakukan dengan beberapa cara, seperti :

- 1) Mencetak brosur,
- 2) Memasang spanduk,
- 3) Memasang iklan melalui koran.
- 4) Memasang iklan melalui majalah.
- 5) Memasang iklan melalui televisi.
- 6) Memasang iklan melalui radio.

²²⁷ M. Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2002), 172.

b. Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)

Promosi penjualan bertujuan guna meningkatkan penjualan atau meningkatkan jumlah konsumen. Promosi penjualan dilakukan guna menarik konsumen supaya segera membeli setiap produk maupun jasa yang ditawarkan perusahaan. Hal tersebut bertujuan supaya konsumen tertarik untuk membeli produk maupun jasa yang ditawarkan maka perlu dilakukan promosi yang semenarik mungkin, yang dapat dilakukan perusahaan untuk promosi antara lain :²²⁸

- 1) Pemberian harga spesial atau *discount* pada produk tertentu.
- 2) Pemberian undian pada konsumen yang membeli dalam jumlah tertentu.
- 3) Pemberian kenang-kenangan ataupun cinderamata lainnya kepada pembeli.

c. Publisitas (*Publicity*)

Publisitas merupakan sebuah kegiatan promosi untuk menarik pembeli melalui kegiatan seperti bakti sosial serta pameran. Kegiatan publisitas bertujuan guna mengangkat pamor perusahaan menjadi lebih baik dimata pembelinya.

d. Penjualan Pribadi (*Personal Selling*)

Pada dunia bisnis penjualan pribadi secara umum yaitu dengan menggunakan *salesman* dan *salesgirl* untuk menawarkan produk maupun jasa yang ditawarkan perusahaan secara langsung kepada konsumen.²²⁹

²²⁸ Philip Kotler dan Gary Armstrong, *Dasar-Dasar Pemasaran*, (Jakarta : PT.Indeks, 2003), 34.

²²⁹ *Ibid.*,...hlm.34.

Strategi Pemasaran Umum dan Menyeluruh

Setiap perusahaan dalam memasarkan produk semestinya harus menjalankan strategi pemasaran, sehingga dapat mencapai sasaran yang diharapkannya. Strategi pemasaran dapat dinyatakan sebagai dasar tindakan yang mengarahkan kegiatan atau usaha pemasaran dari suatu perusahaan, dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah, agar mencapai tujuan yang diharapkan.

Jadi, dalam menetapkan strategi pemasaran yang akan dijalankan, perusahaan harus lebih dahulu mengamati situasi dan kondisi pasar serta menilai posisinya di pasar. Dengan mengetahui keadaan dan situasi pasar dari produknya, serta posisi perusahaan dalam memasarkan produknya di pasar, maka dapatlah ditentukan tujuan dan sasaran apa yang diharapkan akan dapat dicapai dalam bidang pemasaran, dan bagaimana kegiatan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Semua kegiatan ini terangkum dengan apa yang disebut perencanaan pemasaran. Dalam kegiatan perencanaan pemasaran dilakukan penganalisisan pasar dan penentuan strategi pemasaran.

Jadi, strategi pemasaran merupakan bagian dari perencanaan pemasaran, yang merupakan tahap kelima dari proses pemasaran. Ada enam strategi dalam proses pemasaran umum dan menyeluruh, diantaranya: analisis peluang/kesempatan pasar, pemilihan sasaran pasar, strategi peningkatan posisi persaingan, pengembangan sistem pemasaran, pengembangan rencana pemasaran serta penerapan rencana dan pengendalian penerapannya.²³⁰ Berikut enam proses dalam pemasaran :

1. Dalam proses pemasaran, hal pertama yang diterapkan yakni dengan Menganalisis peluang/kesempatan pasar yang mampu dimanfaatkan dalam usaha yang dilakukan perusahaan guna mencapai tujuannya. Peluang/kesempatan pasar tersebut perlu diseleksi serta dipertimbangkan guna menentukan hal yang relevan terhadap tujuan perusahaan.

²³⁰ Sofjan Assauri, *Manajemen Pemasaran...*, 170.

2. Hal kedua yaitu penentuan sasaran pasar yang akan dilayani oleh perusahaan.

Suatu perusahaan akan begitu sulit untuk melayani setiap pasar yang ada, karena pada setiap pasar terdapat beberapa kelompok konsumen yang berbeda, keinginan dan kebutuhan yang berbeda serta reaksi dan kebiasaan yang berbeda pula. Karena itulah, untuk dapat melayani keinginan serta kebutuhan konsumen dari segmen pasarnya sesuai dengan kemampuan dari perusahaan, maka perusahaan harus menentukan serta menetapkan segmentasi pasar mana saja yang akan dilayani sebagai sasaran pasar.

3. Hal ketiga dari proses pemasaran adalah menilai kedudukan dan menetapkan strategi peningkatan posisi atau kedudukan perusahaan dalam persaingan sasaran pasar yang dilayani. Dalam tahap ini perusahaan harus mempunyai pandangan atau keputusan mengenai produk (barang atau jasa) apa yang ditawarkan kepada sasaran pasar, dalam hubungannya dengan bidang usaha perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Jadi, perusahaan harus menentukan produk-produk apa yang termasuk dalam *product mix* yang akan ditawarkan pada sasaran pasar, sesuai dengan kebutuhan sasaran pasar tersebut. Di samping itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan dan berjaga-jaga atas penawaran dari perusahaan saingan yang ada. Bila telah diketahui posisi produk dari perusahaan saingan, maka perusahaan dapat memilih salah satu dari dua pilihan keputusan berikut, yaitu :²³¹

- a. Memilih produk yang sama dengan pesaing dan bersaing dalam menghadapi langganan yang menghendaki atau menginginkan produk tersebut.
- b. Memilih produk yang lain yang belum ada dipasaran. Dalam alternatif yang kedua ini, perusahaan dapat menjadi *leader*, karena perusahaan saingan belum menyajikan atau menghasilkan macam/tipe produk yang dipasarkan tersebut. Apabila perusahaan

²³¹ *Ibid.*, 172.

memutuskan lebih baik memilih produk yang sama dengan saingan atas pertimbangan bahwa akan lebih menguntungkan risikonya kecil, maka perusahaan dapat memulai usaha dengan mengadakan persaingan melalui deferensiasi harga dan deferensiasi mutu/kualitas.

Ada sembilan strategi yang dapat dijalankan dalam menghadapi saingan melalui deferensiasi harga dan mutu/kualitas yaitu :²³²

- a. Kualitas tinggi dan harga tinggi, disebut Strategi *Premium*.
 - b. Kualitas tinggi dan harga sedang/menengah, disebut Strategi Penetrasi.
 - c. Kualitas tinggi dan harga murah, disebut Strategi *Superbargain*.
 - d. Kualitas menengah dan harga tinggi, disebut Strategi *Over-pricing*.
 - e. Kualitas menengah dan harga sedang/menengah, disebut Strategi Kualitas/Mutu Rata-rata.
 - f. Kualitas menengah dan harga murah, disebut Strategi *Bargain*.
 - g. Kualitas rendah dan harga tinggi, disebut Strategi Pukul dan Lari (*Hit and Run*).
 - h. Kualitas rendah dan harga sedang/menengah, disebut Strategi Barang-barang Tiruan/Palsu (*Shoddy Goods*).
 - i. Kualitas rendah harga murah, disebut Strategi Barang-barang Murah (*Cheap Goods*).
4. Hal keempat dari proses pemasaran adalah mengembangkan sistem pemasaran dalam perusahaan. Yang dimaksud dengan mengembangkan sistem pemasaran dalam hal ini adalah tugas untuk mengembangkan organisasi pemasaran, sistem informasi pemasaran, sistem perencanaan, dan pengendalian pemasaran yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan dalam melayani sasaran pasar.

²³² *Ibid.*, 173.

5. Hal kelima dari proses pemasaran ini adalah mengembangkan rencana pemasaran.²³³ Usaha pengembangan ini diperlukan karena keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas rencana pemasaran yang bersifat jangka panjang dan jangka pendek (tahunan, triwulan dan bulanan), yang diperlukan untuk mencapai sasaran pasar. Dalam rencana pemasaran hendaknya dirinci tujuan, strategi, dan taktik yang digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Setelah rencana pemasaran disetujui, baru para eksekutif yang bukan pemasaran (*nonmarketing*), mulai bekerja dalam bidangnya masing-masing, seperti bagian produksi/operasi, bagian teknik, bagian keuangan dan bagian personalia untuk mendukung pengaplikasian atau realisasi rencana pemasaran tersebut. Jadi, dapat dinyatakan bahwa rencana pemasaran adalah dasar untuk membuat dari kegiatan perusahaan dalam bidang-bidang lainnya. Oleh karena itu pula rencana pemasaran sering dikatakan sebagai alat kordinasi dalam perusahaan. Komponen dari rencana pemasaran terdiri dari : analisis situasi pasar, tujuan dan sasaran pemasaran serta strategi pemasaran, program pelaksanaannya dan anggaran pemasaran.

Komponen pertama rencana pemasaran seperti dijelaskan di atas adalah menganalisis tren yang berhubungan dengan keadaan pasar secara menyeluruh, persaingan, langganan, pemasok, penyalur dan pihak yang berkaitan lainnya, serta menganalisis kesempatan maupun ancaman yang akan dihadapi.

Komponen kedua dari rencana pemasaran adalah menentukan tujuan dan sasaran pemasaran yang ingin dicapai, yang hendaknya dinyatakan dalam sesuatu yang dapat diukur. Tujuan dan sasaran pemasaran dipecah dalam tujuan dan sasaran penetapan kebijakan harga, tujuan pengembangan produk, tujuan distribusi, tujuan promosi dan tujuan penjualan.

²³³ *Ibid.*, 174

Tujuan dan sasaran penjualan secara keseluruhan dituangkan dalam setiap unit penjualan perusahaan yang tercermin dalam besarnya target penjualan per daerah, per pramuniaga (*salesman*) dan per produk. Untuk mencapai tujuan pemasaran, perlu ditentukan strategi pemasaran yang akan digunakan.⁴⁵ Hal ini berarti bahwa strategi pemasaran yang disusun harus mempertimbangkan situasi dan kondisi pasar khususnya dan lingkungan umumnya, sehingga dapat lebih realistis dan efektif dalam mencapai sasaran yang diharapkan.

6. Hal keenam dari proses pemasaran adalah menerapkan atau melaksanakan rencana pemasaran yang telah disusun dan mengendalikannya. Penerapan atau pelaksanaan *rencana* harus mempertimbangkan situasi dan kondisi pada saat itu, sehingga perlu lebih mempunyai taktik yang dijalankan, dan untuk keberhasilan taktik yang dijalankan dapat berbeda antara satu saat/waktu dengan saat/waktu lainnya, serta dapat pula berbeda antara satu daerah dengan daerah pemasaran lainnya.

D. Perilaku Konsumen

1. Pengertian Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen merupakan interaksi dinamika karena pemikiran, perasaan, tingkah laku pada masing-masing konsumen, target kelompok konsumen, dan hubungan luas sosial pasti berubah. Fakta bahwa konsumen dan lingkungannya berubah, merupakan suatu hal yang sangat penting bagi penelitian dan analisis bagi seorang pemasar, untuk terus melihat trend. Selain itu, perilaku konsumen melibatkan interaksi disebabkan bahwa seorang marketing yang baik, harus memahami produk dan merek apa yang sangat berarti bagi konsumen, mengetahui apa yang dilakukan konsumen untuk membeli dan menggunakan produk tersebut, dan apa yang mempengaruhi seorang konsumen dalam mengkonsumsi, membeli suatu produk.²³⁴

²³⁴ Peter, Paul J, & Jerry C, Oslo. *Consumer Behavior; Perilaku Konsumen dan Strategi Pemasaran* ,(Jakarta: Erlangga, 2000).

Perilaku konsumen adalah perilaku yang ditunjukkan konsumen dalam mencari, menukar, menggunakan, menilai, mengatur barang atau jasa yang dianggap mampu memuaskan kebutuhan mereka.²³⁵

Perilaku konsumen merupakan pembelajaran dalam memutuskan pembelian oleh konsumen untuk membeli dan mengonsumsi suatu barang. Schiffman dan Kanuk (2000) dalam Prasetijo dan Ihalauw (2004) mendefinisikan perilaku konsumen adalah “tahap yang dilewati seseorang yaitu dalam mencari, membeli, menggunakan, mengevaluasi, dan bertindak pasca konsumsi produk, jasa maupun ide yang diharapkan bisa memenuhi kebutuhan.”²³⁶

Ada beberapa pendapat dari para ahli mengenai definisi perilaku konsumen diantaranya:

- a. Gerald Zaldman dan Melanie Wallendorf (1979 : 6) menjelaskan bahwa perilaku konsumen adalah tindakan-tindakan, proses, dan hubungan sosial yang dilakukan individu, kelompok, dan organisasi dalam mendapatkan, menggunakan suatu produk atau lainnya sebagai suatu akibat dari pengalamannya dengan produk, pelayanan, dan sumber-sumber lainnya. David L. Loudon dan Albert J. Della Bitta (1984 : 6) mengemukakan bahwa perilaku konsumen dapat didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan dan aktivitas individu secara fisik yang dilibatkan dalam proses mengevaluasi, memperoleh, menggunakan atau dapat mempergunakan barang-barang dan jasa.
- b. James F. Engel, et.al (1968 : 8) berpendapat bahwa perilaku konsumen didefinisikan sebagai tindakan-tindakan individu yang secara langsung terlibat dalam usaha memperoleh dan menggunakan barang-barang jasa ekonomis termasuk proses pengambilan keputusan yang mendahului dan menentukan tindakan-tindakan tersebut.

²³⁵ Sukarno Wibowo dan Dedi Supriadi, *Ekonomi Mikro Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2013) hlm. 235.

²³⁶ Sutisna, “*Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*”, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2002), hlm. 25

- c. Menurut Solomon (2007) studi perilaku konsumen merupakan proses ketika individu atau kelompok menyeleksi, membeli, menggunakan atau membuang produk, pelayanan, ide dan pengalaman untuk memuaskan kebutuhannya.
- d. Menurut Hawkins, Best, dan Coney (2001) mendefinisikan bahwa perilaku konsumen adalah studi mengenai individu, kelompok atau organisasi dan proses dimana mereka menyeleksi, menggunakan dan membuang produk, layanan pengalaman, atau ide untuk memuaskan kebutuhan dan dampak dari proses tersebut pada konsumen masyarakat.²³⁷

Menurut kotler dalam buku daryanto setyabudi faktor utama yang mempengaruhi perilaku konsumen adalah seperti ditunjukkan pada table berikut:²³⁸

Budaya	Sosial	Pribadi	Psikologis
Kultur	Kultul rujukan	Usia	Motivasi
Sub-kultur	Keluarga	Tahap daur hidup	Persepsi
Kelas social	Peran dan status	Jabatan	<i>Learing</i>
		Keadaan Ekonomi	Keperayaan
		Gaya hidup	Sikap
		Konsep diri	

Hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen membeli dapat ditinjau dalam sebuah model. Model tersebut dapat dipakai untuk membantu dalam menerangkan dan memahami perilaku meskipun tidak dapat meramalkan perilaku konsumen secara tepat.

²³⁷ Rini Dwiastusi, Dkk, “*Ilmu Perilaku Konsumen*”, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012), 3-4.

²³⁸ Daryanto dan Ismanto Setyabudi, *Konsumen dan Pelayanan Prima*, (Yogyakarta: Gava Media, 2014) hlm. 83.

- a. Faktor kebudayaan yang terdiri dari :
 - 1) Kebudayaan ini yang merupakan faktor penentu yang sangat dasar dari perilaku konsumen.
 - 2) Sub-budaya, dapat dibedakan menjadi empat jenis yaitu kelompok Nasionalisme, kelompok keagamaan, kelompok ras, dan area Geografis.
 - 3) Kelas sosial, yaitu kelompok yang relatif *Homogeny* serta bertahan lama dalam sebuah masyarakat yang telah tersusun secara hirarkhi dan anggota-anggotanya memiliki perilaku, dan motivasi yang hampir sama/serupa

- b. Faktor sosial yang terdiri dari :²³⁹
 - 1) Kelompok referensi, yaitu kelompok yang memiliki pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap sikap maupun perilaku konsumen
 - 2) Keluarga, ini akan membentuk sebuah referensi yang sangat berpengaruh terhadap perilaku konsumen. Peran dan status, ini akan menentukan posisi seseorang dalam suatu kelompok yang mencerminkan harga diri menurut masyarakat sekitarnya.

- c. Faktor pribadi yang terdiri dari:
 - 1) Umur dan tahapan dalam siklus hidup, ini akan menentukan selera seseorang terhadap produk/jasa.
 - 2) Pekerjaan hal ini akan mempengaruhi pola konsumsi seseorang.
 - 3) Keadaan ekonomi, yaitu terdiri dari pendapatan yang dapat dibelanjakan (tingkatnya, stabilitasnya, dan polanya) tabungan dan harta serta kemampuan untuk meminjam.
 - 4) Gaya hidup, yaitu pola hidup di dunia, yang di ekspresikan oleh kegiatan, minat, dan pendapat seseorang. Gaya hidup ini menggambarkan seseorang secara keseluruhan yang berinteraksi dengan lingkungan, di samping itu juga dapat mencerminkan

²³⁹ Daryanto dan Ismanto Setyabudi, *Konsumen dan Pelayanan Prima*,.....hlm.84.

sesuatu di balik kelas sosial misalnya Kepribadian.

- 5) Kepribadian dan konsep diri, kepribadian ini adalah karakteristik, psikologis yang berbeda dari setiap orang yang memandang responnya terhadap lingkungannya yang relatif konsisten.
- d. Faktor psikologis yang terdiri dari :
- 1) Motivasi, suatu dorongan yang menekan seseorang sehingga mengarahkan seorang untuk bertindak
 - 2) Persepsi, orang yang sudah mempunyai motivasi untuk bertindak akan dipengaruhi persepsinya pada situasi dan kondisi yang sedang dihadapi. Persepsi itu sendiri memiliki arti yaitu proses dimana seseorang memilih, mengorganisasikan, mengartikan masukan informasi untuk menciptakan suatu gambaran yang berarti.
 - 3) Proses belajar, yaitu perubahan dalam perilaku seseorang yang timbul dari pengalaman.
 - 4) Kepercayaan dan sikap, kepercayaan akan membentuk citra produk dan merek, serta orang akan bertindak berdasarkan citra tersebut. Sedangkan sikap akan mengarahkan seseorang untuk berperilaku yang relatif konsisten terhadap objek-objek yang sama.

Faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen yang ditinjau dari faktor eksternal dan faktor internal.²⁴⁰

a. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang meliputi pengaruh keluarga, kelas sosial, kebudayaan, strategi marketing, dan kelompok referensi.

²⁴⁰ Sukarno Wibowo dan Dedi Supriadi, *Ekonomi Mikro Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2013) hlm. 235.

b. Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi perilaku konsumen, yaitu motivasi, sikap, gaya hidup, kepribadian, dan belajar.

2. Model perilaku konsumen

Model perilaku konsumen yang dikemukakan Kotler menerangkan keputusan konsumen dalam pembelian selain dipengaruhi oleh karakteristik konsumen, dapat juga dipengaruhi rangsangan yang mencaup produk, harga, tempat dan promosi. Variabel-variabel tersebut saling mempengaruhi proses keputusan pembelian sehingga menghasilkan keputusan pembelian yang didasarkan pada pilihan produk, pilihan merek, pilihan penalti, waktu pembelian, dan jumlah pembelian.²⁴¹

3. Perubahan Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen ditimbulkan oleh adanya interaksi antara faktor-faktor lingkungan dan individu. Dalam interaksi tersebut sosialisasi antara individu mengakibatkan terjadinya transfer dan interaksi perilaku.²⁴²

Teori perilaku konsumen menurut Swasta dan Handoko²⁴³ adalah sebagai berikut :

a. Teori Ekonomi Mikro

Dalam teori ini dijelaskan bahwa keputusan untuk membeli merupakan hasil perhitungan ekonomis rasional yang sadar. Pembeli individual berusaha menggunakan barang dan jasa yang memberikan kegunaan (kepuasan) paling sesuai dengan selera dan harga-harga relatif.

²⁴¹ Asih Purwanto, "Pengaruh Kualitas Produk Promosi dan Desain Terhadap Keputusan Pembelian Kendaraan Bermotor Yamaha Mio" (Skripsi, UMS, Surakarta, 2008), hlm. 29.

²⁴² Besu Daermesta, Swastha dan Handoko T. Hani, *Manajemen pemasaran, Analisis Perilaku Konsumen*, edisi pertama, cetakan ketiga (Yogyakarta: BPF, 2000) hlm. 27.

²⁴³ Besu Daermesta, Swastha dan Handoko T. Hani, *Manajemen pemasaran, Analisis Perilaku Konsumen*,....., hlm. 28.

b. Teori Psikologis

Teori ini mendasarkan diri pada faktor-faktor psikologis individu yang selalu dipengaruhi oleh kekuatan lingkungan yang merupakan penerapan dari teori bidang psikologis dalam menganalisa perilaku konsumen.

c. Teori Sosiologi

Teori ini lebih menitik beratkan pada hubungan dan pengaruh antara individu-individu yang dikaitkan dengan perilaku mereka jadi lebih mengutamakan perilaku kelompok dari pada perilaku individu.

d. Teori Antropologis

Teori ini sama dengan teori sosiologis, teori ini juga menekankan pada tingkah laku pembelian dari suatu kelompok akan tetapi kelompok yang diteliti adalah kelompok masyarakat luas antara lain: kebudayaan (kelompok paling besar), subkultur (Kebudayaan daerah) dan kelas sosial.

4. Perilaku Konsumen Berdasarkan Tujuan

Menurut Tjiptono berdasarkan tujuan pembelian konsumen dapat diklasifikasikan menjadi tujuan pembeliannya adalah untuk memenuhi kebutuhan sendiri sedangkan konsumen organisasional tujuannya untuk keperluan bisnis.

a. Pengenalan Kebutuhan

Proses membeli dimulai dengan pengenalan masalah dimana pembeli mengenali adanya masalah atau kebutuhan. Pembeli merasakan perbedaan antara keadaan nyata dan keadaan yang diinginkan.

b. Pencarian Informasi

Seorang konsumen yang sudah terkait mungkin mencari lebih banyak informasi tetapi mungkin juga tidak. Bila dorongan konsumen kuat dan produk yang dapat memuaskan ada dalam jangkauan, konsumen kemungkinan akan membelinya bila tidak, konsumen dapat menyimpan kebutuhan dalam ingatan atau

melakukan pencarian informasi yang berhubungan dengan kebutuhan tersebut.

c. Evaluasi Alternatif

Tahap dari proses keputusan membeli, yaitu ketika konsumen menggunakan informasi untuk mengevaluasi merek alternatif dalam perangkat pilihan. Konsep dasar tertentu membantu menjelaskan proses evaluasi konsumen. Pertama, kita menganggap bahwa setiap konsumen melihat produk sebagai kumpulan atribut produk. Kedua, konsumen akan memberikan tingkat arti penting berbeda terhadap kebutuhan dan keinginan unik masing-masing. Ketiga, konsumen mungkin akan mengembangkan satu himpunan keyakinan merek mengenai dimana posisi setiap merek pada setiap atribut. Keempat, harapan kepuasan produk total konsumen akan bervariasi pada tingkat atribut yang berbeda. Kelima, konsumen sampai pada sikap terhadap merek berbeda lewat beberapa produser evaluasi. Ada konsumen yang menggunakan lebih dari satu prosedur evaluasi, tergantung pada konsumen dan keputusan pembelian.

d. Keputusan Pembelian

Dalam tahap evaluasi, konsumen membuat peringkat merek dan membentuk niat untuk membeli. Pada umumnya, keputusan membeli konsumen adalah membeli merek yang paling disukai, tetapi dua faktor dapat muncul antara niat untuk membeli dan keputusan untuk membeli. Faktor pertama, adalah sikap orang lain, yaitu sikap dari orang lain mengenai harga, merek yang akan dipilih konsumen. Faktor kedua, adalah faktor situasi yang tidak diharapkan, harga yang diharapkan dan manfaat produk yang diharapkan. Akan tetapi peristiwa-peristiwa yang tidak diharapkan bisa menambah niat pembelian.

e. Tingkah Laku Pasca Pembelian

Tahap dari proses keputusan pembeli, yaitu konsumen mengambil tindakan lebih lanjut setelah membeli berdasarkan pada rasa puas atau tidak puas. Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat

disimpulkan bahwa perilaku adalah sejumlah tindakan nyata individu, kelompok atau organisasi yang berhubungan dengan proses pengambilan keputusan dan mendapatkan, menggunakan barang atau jasa ekonomis yang dapat dipengaruhi oleh lingkungan. Seperti perilaku petani kopi terhadap keputusan pembelian kendaraan bermotor.

5. Lingkup Perilaku Konsumen

Studi perilaku konsumen dipusatkan pada pemahaman bagaimana individu mengambil keputusan untuk membelanjakan sejumlah sumber daya yang tersedia (uang, waktu, usaha). Untuk menjelaskan masalah tersebut di atas perlu diketahui:

- a. Apa yang mereka beli
- b. Mengapa mereka membeli
- c. Kapan membelinya
- d. Dimana mereka membeli
- e. Bagaimana cara mereka membeli
- f. Bagaimana mereka menggunakan barang yang dibelinya.
- g. Respons konsumen sebagai variabel psikologis yang merupakan

Hasil reaksi atas stimulus sangat dipengaruhi stimulus-stimulus dari faktor internal (individu) dan faktor eksternal (lingkungan).²⁴⁴

²⁴⁴ Hotman Panjaitan, *Analisis Respon Konsumen melalui Sistem teknologi Informasi, Kualitas Layanan Citra perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur* (Surabaya: PT. Refka Petra Media, 2013) hlm. 15.

BAB XV

MANAJEMEN KEUANGAN

SUB MATERI

A. Pengertian manajemen keuangan

Manajemen keuangan (*finance management*) ialah seluruh aktifitas ataupun kegiatan perusahaan dalam rangka penggunaan serta pengalokasian dana perusahaan secara efisien.

Beberapa definisi manajemen keuangan ialah sebagai berikut:

1. Bambang Riyanto: keseluruhan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan usaha mendapatkan dana yang diperlukan dengan biaya yang minimal dan syarat-syarat yang paling menguntungkan beserta usaha untuk menggunakan dana tersebut seefisien mungkin.
2. Suad Husnan: manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan.
3. James Van Horne: segala aktivitas yang berhubungan dengan perolehan, pendanaan serta pengelolaan aktiva dengan tujuan menyeluruh.
4. Gretensberg: bagaimana bisnis yang diselenggarakan dapat memperoleh dana, bagaimana mereka mendapatkan dana, bagaimana penggunaan mereka serta bagaimana bisnis profits didistribusikan.
5. Liefman: usaha untuk dapat menyediakan uang serta menggunakan uang untuk mendapat atau juga memperoleh aktiva.²⁴⁵

Manajemen keuangan merupakan suatu proses dalam kegiatan keuangan perusahaan yang berhubungan dengan upaya untuk mendapatkan dana perusahaan serta meminimalkan biaya perusahaan dan juga upaya pengelolaan keuangan suatu badan usaha atau organisasi untuk dapat mencapai tujuan keuangan yang telah ditetapkan.

B. Konsep Manajemen

Manajemen keuangan ialah manajemen terhadap fungsi-fungsi keuangan. Sedangkan fungsi keuangan merupakan kegiatan utama yang

²⁴⁵Rafsandjani dan Rieza Firdian, *pengantar bisnis bagi pemula, ...* hlm 91

harus dilakukan oleh mereka yang bertanggung jawab dalam bidang tertentu.

Manajemen keuangan (*financial management*) yaitu segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana perusahaan memperoleh dana, menggunakan dana serta mengelola asset sesuai dengan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Manajemen keuangan berhubungan dengan 3 aktivitas, ialah sebagai berikut:

1. Aktivitas penggunaan dana, ialah aktivitas untuk dapat menginvestasikan dana pada berbagai aktiva.
2. Aktivitas perolehan dana, ialah aktivitas untuk mendapatkan sumber dana, baik itu dari sumber dana internal maupun sumber dana eksternal suatu perusahaan.
3. Aktivitas pengelolaan aktiva, ialah setelah dana diperoleh serta dialokasikan dalam bentuk aktiva, dana harus dikelola seefisien mungkin.²⁴⁶

C. Tujuan Manajemen Keuangan

Tujuan manajemen keuangan ialah untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Tujuan perusahaan ialah maksimalisasi kesejahteraan pemilik perusahaan. Kesejahteraan pemegang saham ditunjukkan melalui harga pasar suatu perusahaan, yang dimaksudkan refleksi dari keputusan investasi, pendanaan serta aktiva manajemen. Kesuksesan keputusan suatu bisnis yang dinilai berdasarkan dampak yang ditimbulkan terhadap harga saham.

Dalam manajemen bisnis perusahaan terdapat beberapa individu yang dikelompokkan lagi menjadi tiga kelompok yaitu:

1. Kelompok manajemen (*operational management*) atau tingkat pelaksana ialah, meliputi para supervisor.
2. Kelompok manajemen menengah ialah, meliputi kepala departemen, manajemen divisi, dan manager cabang.

²⁴⁶Ibid,.. hlm 91

3. Manajemen eksekutif atau disebut juga manajemen puncak eksekutif ialah, sebagai penanggung jawab dari fungsi-fungsi: pemasaran, pembelanjaan, produksi, pembiayaan, serta akuntansi.²⁴⁷

D. Fungsi Manajemen Keuangan

1. Fungsi pengendalian likuiditas
 - a. Perencanaan aliran kas (*forecasting cash flow*): agar selalu tersedia uang tunai atau uang kas untuk memenuhi pembayaran apabila setiap saat diperlukan.
 - b. Pencarian dana (*raising of funds*) dari luar atau dari dalam perusahaan : agar diperoleh dana yang biayanya lebih murah dan tersedianya dana apabila setiap saat diperlukan.
 - c. Menjaga hubungan baik dengan lembaga keuangan (misalnya dengan perbankan): untuk memenuhi kebutuhan dana apabila diperlukan oleh perusahaan pada saat tertentu.²⁴⁸
2. Fungsi pengendalian laba
 - a. Pengendalian biaya (*cost control*): menghindari biaya yang tidak perlu dikeluarkan atau pemborosan.
 - b. Penentuan harga (*pricing*): agar harga tidak terlalu mahal dibandingkan dengan harga barang sejenis dari pesaing.
 - c. Perencanaan laba (*profit planning*): agar dapat diprediksi keuntungan yang diperoleh pada periode yang bersangkutan sehingga dapat merencanakan kegiatan yang lebih baik pada periode mendatang.
 - d. Pengukuran biaya capital (*cost of capital*): dalam teori ini semua capital atau modal dari mana saja, termasuk modal dari pemilik perusahaan, harus diperhitungkan juga biaya karena modal tersebut apabila digunakan pada kegiatan lain, tentu juga menghasilkan pendapatan.²⁴⁹

²⁴⁷Ibid,... hlm 92

²⁴⁸Mustafa, *Manajemen Keuangan*, (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2017), hlm 6

²⁴⁹Ibid,... hlm 7

3. Fungsi manajemen

- a. Dalam pengendalian laba atau likuiditas, manajer keuangan harus bertindak sebagai manajer dan sebagai pengambil keputusan sehingga manajer keuangan dapat mengambil langkah-langkah keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan.
- b. Melakukan manajemen terhadap aktiva dan manajemen terhadap dana. Dalam hal ini fungsi manajemen seperti *planning* (perencanaan), *organizing* (organisasi), *actuating* (pengarahan), dan *controlling* (pengendalian) yang sangat diperlukan bagi seorang manajer keuangan, terutama fungsi perencanaan, pengarahan, dan pengendalian.²⁵⁰

E. Investasi

Segala sesuatu yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan menciptakan dan menambah nilai kegunaan hidup adalah investasi, jadi investasi bukan hanya dalam bentuk fisik, melainkan juga non fisik terutama peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM).²⁵¹

Menurut Sukirno kegiatan investasi memungkinkan suatu masyarakat terus menerus meningkatkan kegiatan ekonomi dan kesempatan kerja, meningkatkan pendapatan nasional dan meningkatkan taraf kemakmuran masyarakat. Peranan ini bersumber dari tiga fungsi penting dari kegiatan investasi, yakni: (1). investasi merupakan salah satu komponen dari pengeluaran agregat, sehingga kenaikan investasi akan meningkatkan permintaan agregat, pendapatan nasional serta kesempatan kerja. (2). pertambahan barang modal sebagai akibat investasi akan menambah kapasitas produksi. (3). investasi selalu diikuti oleh perkembangan teknologi.²⁵²

²⁵⁰Ibid,... hlm 8

²⁵¹ Abdul Wahab, *Pengantar Ekonomi Makro*, Samata:Alauddin University Pers (2012), hlm.106.

²⁵² Sadono Sukirno, *Ekonomi Pembangunan, Proses, Masalah dan Dasar Kebijaksanaan*, (Jakarta: LPFEUI. 2005), hlm. 55.

Berdasarkan jenisnya investasi dibagi menjadi dua jenis, yaitu : Pertama investasi pemerintah, adalah investasi yang dilakukan oleh pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Pada umumnya investasi yang dilakukan oleh pemerintah tidak dimaksudkan untuk memperoleh keuntungan; Kedua investasi swasta, adalah investasi yang dilakukan oleh sektor swasta nasional yaitu Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) ataupun investasi yang dilakukan oleh swasta asing atau disebut Penanaman Modal Asing (PMA).

Investasi yang dilakukan swasta bertujuan untuk mencari keuntungan dan memperoleh pendapatan serta didorong oleh adanya pertambahan pendapatan. Jika pendapatan bertambah konsumsi pun bertambah dan bertambah pula *effective demand*. Investasi timbul diakibatkan oleh bertambahnya permintaan yang sumbernya terletak pada penambahan pendapatan disebut *induced investment*.

Teori Harrod-Domar memperhatikan kedua fungsi dari pembentukan modal tersebut dalam kegiatan ekonomi. Dalam teori Harrod-Domar pembentukan modal dipandang sebagai pengeluaran yang akan menambah permintaan efektif seluruh masyarakat. Teori tersebut menunjukkan suatu kenyataan yang diabaikan dalam analisis Keynes, yaitu yaitu apabila pada suatu masa tertentu dilakukan sejumlah pembentukan modal, maka pada masa berikutnya perekonomian tersebut mempunyai kesanggupan untuk menghasilkan barang-barang.²⁵³

Adam Smith menyatakan bahwa investasi dilakukan karena para pemilik modal mengharapkan untung dan harapan masa depan keuntungan bergantung pada iklim investasi pada hari ini dan pada keuntungan nyata. Smith yakin keuntungan cenderung menurun dengan adanya kemajuan ekonomi. Pada waktu laju pemupukan modal meningkat, persaingan yang meningkat antar pemilik modal akan menaikkan upah dan sebaliknya menurunkan keuntungan.²⁵⁴

²⁵³ Sadono Sukirno, *ekonomi pembangunan*, (edisi ke 2. Jakarta: kencana, 2007) hlm.256.

²⁵⁴ Fajar Febriananda, *Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Investasi Dalam Negeri Indonesia Periode Tahun 1988 – 2009*, (2011), hlm. 14.

Dalam Islam, investasi merupakan kegiatan muamalah yang sangat dianjurkan, karena dengan berinvestasi harta yang dimiliki menjadi lebih produktif dan juga mendatangkan manfaat bagi orang lain. Oleh karena itu, investasi dalam Islam sangat penting bagi kepentingan dunia maupun akhirat. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Q.S al-Baqarah(2) : 261.

Pengertian investasi menurut Tandelilin adalah komitmen atas sejumlah dana atau sumber daya lainnya yang dilakukan saat ini, dengan tujuan memperoleh sejumlah keuntungan dimasa mendatang.²⁵⁵ Lain halnya dengan pendapat Jogiyanto, investasi merupakan penundaan konsumsi sekarang untuk dimasukkan ke aktiva produktif selama periode waktu tertentu.²⁵⁶ Sementara menurut Sunariyah, investasi adalah penanaman modal untuk satu atau lebih aktiva yang dimiliki dan biasanya berjangka waktu lama dengan harapan mendapatkan keuntungan di masa-masa yang akan datang. Keputusan penanaman modal tersebut dapat dilakukan oleh individu atau suatu entitas yang mempunyai kelebihan dana.²⁵⁷

Investasi dalam arti luas terdiri dari dua bagian utama, yaitu: investasi dalam bentuk aktiva riil (real assets) dan investasi dalam bentuk surat-surat berharga atau sekuritas (marketable securities atau financial assets). Aktiva riil adalah aktiva berwujud seperti tanah, emas, perak, intan, barang-barang seni dan real estate. Sedangkan aktiva finansial adalah surat-surat berharga (deposito, saham ataupun obligasi) yang pada dasarnya merupakan klaim atas aktiva riil yang dikuasai oleh suatu entitas. Bagi investor yang lebih pintar dan lebih berani menanggung risiko, aktivitas investasi yang mereka lakukan juga bisa mencakup investasi pada aset-aset finansial lainnya yang lebih kompleks seperti warrants, option, dan futures maupun ekuitas internasional.

²⁵⁵ Eduardus Tandelilin, *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), hlm.3

²⁵⁶ Jogiyanto Hartono, *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. (Yogyakarta: BPFEYogyakarta, 2014), hlm.204.

²⁵⁷ Sunariyah, *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011), hlm.4.

1. Tujuan Investasi

Pada dasarnya, tujuan orang melakukan investasi adalah untuk menghasilkan sejumlah uang. Tetapi pernyataan tersebut nampaknya terlalu sederhana, sehingga kita perlu mencari jawaban yang lebih tepat tentang tujuan orang berinvestasi. Tujuan investasi yang lebih luas adalah untuk meningkatkan kesejahteraan investor. Kesejahteraan dalam hal ini adalah kesejahteraan moneter, yang bisa diukur dengan penjumlahan pendapatan saat ini ditambah nilai saat ini pendapatan masa datang.²⁵⁸

Sumber dana untuk investasi bisa berasal dari aset-aset yang dimiliki saat ini, pinjaman dari pihak lain ataupun dari tabungan. Investor yang mengurangi konsumsinya saat ini akan mempunyai kemungkinan kelebihan dana untuk ditabung. Dana yang berasal dari tabungan tersebut, jika diinvestasikan akan memberikan harapan meningkatnya kemampuan konsumsi investor di masa datang, yang diperoleh dari meningkatnya kesejahteraan investor tersebut. Secara lebih khusus lagi menurut Tandelilin, ada beberapa alasan mengapa seseorang melakukan investasi, antara lain adalah:

- a. Untuk mendapatkan kehidupan yang lebih layak di masa datang
Seseorang yang bijaksana akan berpikir bagaimana meningkatkan taraf hidupnya dari waktu ke waktu atau setidaknya berusaha bagaimana mempertahankan tingkat pendapatannya yang ada sekarang agar tidak berkurang di masa yang akan mendatang.
- b. Mengurangi tekanan inflasi
Dengan melakukan investasi dalam pemilikan perusahaan atau objek lain, seseorang dapat menghindarkan diri dari risiko penurunan nilai kekayaan atau hak miliknya akibat adanya pengaruh inflasi.
- c. Dorongan untuk menghemat pajak
Beberapa negara di dunia banyak melakukan kebijakan yang bersifat mendorong tumbuhnya investasi di masyarakat melalui pemberian fasilitas perpajakan kepada masyarakat yang melakukan investasi pada bidang-bidang usaha tertentu.

²⁵⁸ Eduardus Tandelilin, Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio, hlm.4.

2. Jenis-jenis Investasi

Menurut Jogiyanto, jenis-jenis Investasi ke dalam aktiva keuangan dapat berupa investasi langsung dan investasi tidak langsung. Investasi langsung dilakukan dengan membeli langsung aktiva keuangan dari suatu perusahaan baik melalui perantara atau dengan cara yang lain. Sebaliknya investasi tidak langsung dilakukan dengan membeli saham dari perusahaan investasi yang mempunyai portofolio aktiva-aktiva keuangan dari perusahaan-perusahaan lain.²⁵⁹

a. Investasi Langsung

Investasi langsung dapat dilakukan dengan membeli aktiva keuangan yang dapat diperjual-belikan di pasar uang (money market), pasar modal (capital market), atau pasar turunan (derivative market). Investasi langsung juga dapat dilakukan dengan membeli aktiva keuangan yang tidak dapat diperjualbelikan. Aktiva keuangan yang tidak dapat diperjualbelikan biasanya diperoleh melalui bank komersial. Aktiva-aktiva ini dapat berupa tabungan di bank atau sertifikat deposito.

Aktiva yang dapat di perjual-belikan di pasar uang (money market) berupa aktiva yang mempunyai risiko gagal kecil, jatuh temponya pendek dengan tingkat cair yang tinggi. Contoh aktiva ini berupa Treasury-bill (T-bill) yang banyak digunakan di penelitian keuangan sebagai proksi return bebas risiko (riskfree rate of return). Contoh yang lain adalah sertifikat deposito yang dapat dinegosiasi. Istilah negosiasi berarti dapat dijual kembali.

Tidak seperti halnya pasar uang yang bersifat jangka pendek, pasar modal sifatnya adalah untuk investasi jangka panjang. Yang diperjual-belikan di pasar modal adalah aktiva keuangan berupa surat-surat berharga pendapatan-tetap (fixedincome securities) dan saham-saham (equity securities). Fixedincome securities dapat berupa Treasury-bond (T-bond), yaitu seperti T-bill tetapi dengan jatuh tempo jangka-panjang berkisar 10 sampai 30 tahun, surat-

²⁵⁹ Jogiyanto Hartono, *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*, hlm.07.

surat berharga agen federal (federal agency securities), municipal bond (surat berharga yang dikeluarkan oleh pemerintah kota, airport), corporate bond (dikeluarkan oleh perusahaan-perusahaan) dan convertible bond (bond yang dapat dikonversikan ke saham). Aktiva yang dapat diperjual-belikan di equity market adalah preferred stock dan common stock.

Opsi (option) dan futures contract merupakan surat-surat berharga yang diperdagangkan di pasar turunan (derivative market). Disebut dengan surat-surat berharga turunan (derivative) karena nilainya merupakan jabaran dari surat berharga lain yang terkait. Opsi dapat berupa put and call options. Put (call) option memberi hak kepada pemegangnya untuk menjual (membeli) sejumlah saham perusahaan lain dalam kurun waktu tertentu dengan harga yang sudah ditetapkan.

Tipe lain dari opsi adalah waran (warrant). Waran adalah suatu hak yang diberikan kepada pemegangnya untuk membeli saham dari perusahaan bersangkutan dengan harga yang tertentu dalam kurun waktu yang sudah ditentukan. Nilai dari waran merupakan jabaran (turunan) dari harga saham yang terkait.

Futures contract merupakan persetujuan untuk menyediakan aktiva dimasa mendatang (futures) dengan harga pasar yang sudah ditentukan di muka. Aktiva yang diperdagangkan umumnya adalah komoditi hasil bumi. Macam-macam investasi langsung dapat disarikan sebagai berikut ini.

- 1) Investasi langsung yang tidak dapat diperjual-belikan.
 - Tabungan
 - Deposito
- 2) Investasi langsung dapat diperjual-belikan.
 - Investasi langsung di pasar uang berupa T-bill dan deposito yang dapat dinegosiasi
 - Investasi langsung di pasar modal berupa surat-surat berharga pendapatan tetap (fixed-income securities) seperti T-bond, federal agency securities, municipal bond,

corporate bond dan convertible bond. Saham saham (equity securities) seperti saham preferen (preferred stock) dan saham biasa (common stock).

- 3) Investasi langsung di pasar turunan.
 - Opsi seperti waran (warrant), opsi put (put option) dan opsi call (call option). - Futures contract.

b. Investasi Tidak Langsung

Investasi tidak langsung dilakukan dengan membeli surat-surat berharga dari perusahaan investasi. Perusahaan investasi adalah perusahaan yang menyediakan jasa keuangan dengan cara menjual sahamnya ke publik dan menggunakan dana yang diperoleh untuk diinvestasikan ke dalam portofolionya. Ini berarti bahwa perusahaan investasi membentuk portofolio (diharapkan portofolionya optimal) dan menjualnya eceran kepada publik dalam bentuk saham-sahamnya.

Investasi tidak langsung lewat perusahaan investasi ini menarik bagi investor paling tidak karena dua alasan utama, yaitu sebagai berikut ini.

- 1) Investor dengan modal kecil dapat menikmati keuntungan karena pembentukan portofolio. Jika investor ini harus membuat portofolio sendiri, maka dia harus membeli beberapa saham dalam jumlah yang cukup besar nilainya. Investor yang tidak mempunyai dana cukup untuk membentuk portofolio sendiri dapat membeli saham yang ditawarkan oleh perusahaan investasi ini.
- 2) Membentuk portofolio membutuhkan pengetahuan dan pengalaman yang mendalam. Investor awam yang kurang mempunyai pengetahuan dan pengalaman tidak akan dapat membentuk portofolio yang optimal, tetapi dapat membeli saham yang ditawarkan oleh perusahaan investasi yang telah membentuk portofolio optimal.

Perusahaan investasi dapat diklasifikasikan sebagai unit investment trust, *closed-end investment companies* dan *openend investment companies*. Unit investment trust merupakan trust yang menerbitkan portofolio yang dibentuk dari surat-surat berharga berpenghasilan tetap (misalnya *bond*) dan ditangani oleh orang kepercayaan yang independen. Sertifikat portofolio ini dijual kepada investor sebesar nilai bersih total aktiva yang tergabung di dalam portofolio ditambah dengan komisi. Investor dapat menjual balik sertifikat ini kepada trust sebesar nilai bersih sertifikat tersebut (*net asset value* atau NAV). Besarnya NAV persertifikat adalah total nilai pasar dari sekuritas-sekuritas yang tergabung di portofolio dikurangi dengan biaya-biaya yang terjadi dan dibagi dengan jumlah sertifikat yang diedarkan.

Closed-end investment companies merupakan perusahaan investasi yang hanya menjual sahamnya dalam jumlah yang tetap yaitu sebanyak saat penawaran perdana (*initial public offering*) saja. Biasanya perusahaan investasi ini tidak menawarkan lagi tambahan lembar saham, kecuali jika ada penawaran publik berikutnya. Lembar saham yang sudah beredar dari penawaran perdana diperdagangkan di pasar sekunder (*stock exchange*) dengan harga pasar yang terjadi di pasar bursa.

Open-end investment companies dikenal dengan nama perusahaan reksadana (*mutual funds*). Menurut Undang-undang Pasar Modal No. 8 Tahun 1995, pasal 1 ayat (27) reksadana didefinisikan sebagai wadah yang dipergunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh manajer investasi. Perusahaan reksadana (*mutual funds*) ini adalah perusahaan investasi yang mengelola portofolio dan menjual kepemilikan portofolionya di pasar modal. Perusahaan investasi ini masih terus menjual kepemilikan portofolionya kepada investor. Juga pemegang kepemilikan portofolio dapat menjual kembali kepemilikan portofolionya ke perusahaan reksadana bersangkutan.

Dengan demikian, perusahaan reksadana ini mempunyai besarnya portofolio yang berubah-ubah di pasar modal. Nilai total portofolio yang dibentuk disebut dengan Nilai Aktiva Bersih atau NAB (*Net Asset Value* atau NAV).

3. Proses Investasi

Proses investasi meliputi pemahaman dasar-dasar keputusan investasi dan bagaimana mengorganisir aktivitas-aktivitas dalam proses keputusan investasi. Untuk memahami proses investasi, seorang investor terlebih dahulu harus mengetahui beberapa konsep dasar investasi, yang akan menjadi dasar pijakan dalam setiap tahap pembuatan keputusan investasi yang akan dibuat. Hal mendasar dalam proses keputusan investasi adalah pemahaman hubungan antara return yang diharapkan dan risiko suatu investasi.

Hubungan risiko dan return yang diharapkan dari suatu investasi merupakan hubungan yang searah dan linier. Artinya semakin besar risiko yang harus ditanggung, semakin besar pula tingkat return yang diharapkan. Hubungan seperti itulah yang menjawab pertanyaan mengapa tidak semua investor hanya berinvestasi pada aset yang menawarkan tingkat return yang paling tinggi. Disamping memperhatikan return yang tinggi, investor juga harus mempertimbangkan tingkat risiko yang harus ditanggung.

F. Hubungan Risiko dan Return

Risiko dapat di tafsirkan sebagai bentuk keadaan ketidakpastian tentang satu keadaan yang akan terjadi nantinya (*future*) dengan keputusan yang di ambil berdasarkan berbagai pertimbangan pada saat ini. Setiap keputusan investasi memiliki keterkaitan kuat dengan terjadinya risiko, karena perangkat keputusan investasi tidak selamanya lengkap dan dianggap sempurna, namun disana terdapat berbagai kelemahan yang tidak

teranalisis secara sempurna. Karena itu risiko selalu dijadikan barometer utama untuk dianalisis jika keputusan investasi dilakukan.²⁶⁰

Dalam pengambilan keputusan yang dilakukan, maka ada faktor yang mempengaruhinya yaitu karakteristik sang pengambil keputusan.²⁶¹ Karakteristik tersebut secara umum dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Takut pada risiko (Risk Avider)

Karakteristik risk avider di anggap menempati posisi yang aman dan jauh dari risiko sehingga mereka yang menempatkan diri pada posisi ini cenderung memiliki aset yang terjaga, karena ia tidak pernah ingin memasuki wilayah spekulasi.

2. Hati-hati pada risiko (Risk Indivference) Karakteristik ini adalah dimana sang investor sangat hati-hati atau begitu menghitung terhadap segala dampak yang akan terjadi jika keputusan tersebut dilakukan. Sikap netral terhadap risiko sebenarnya merupakan sikap antara dua sikap yang ekstrim yaitu sikap penghindar risiko dan pencari risiko.

3. Suka pada risiko (Risk Seeker) Karakteristik seperti ini adalah tipe yang begitu suka pada risiko. karena baginya semakin tinggi risiko semakin tinggi pula tingkat keuntungan yang akan diperolehnya. Karakteristik investor tersebut yang membuat perlunya manajemen risiko yang tepat agar terhindar dari kerugian yg lebih parah dalam pengambilan keputusan keputusan. Risiko investasi dapat di atasi, di antisipasi dan diterima.

²⁶⁰ Herman Darmawi, *Manajemen Risiko*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013), hlm.21

²⁶¹ I Made Sudana, *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktik* (Jakarta: Erlangga, 2015), hlm.42.

BAB XVI

DISTRIBUSI

SUB MATERI

A. Pengertian Saluran Distribusi

Seperti halnya perusahaan dibidang makanan dan minuman yang menggunakan berbagai metode distribusi barang ke pengecer, perusahaan-perusahaan dalam industry-industri lain juga menggunakan saluran-saluran yang berbeda untuk membawa produknya kepada pelanggan. Sebagai elemen ketiga dalam bauran pemasaran, distribusi memiliki berbagai bentuk.

Kesuksesan produk manapun bergantung pada bauran distribusinya, kombinasi saluran-saluran distribusi yang dipilih oleh perusahaan untuk menyampaikan produk kepada para konsumen.²⁶²

Saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan pemasaran yang digunakan untuk menyalurkan produk barang/jasa dan status kepemilikannya dari produsen ke Konsumen.

Definisi distribusi menurut beberapa ahli:

1. David A. Revzan, saluran distribusi merupakan suatu jalur yang dilalui oleh arus barang dari produsen ke perantara dan akhirnya sampai pada konsumen.
2. The American marketing Association, bahwa saluran distribusi merupakan suatu struktur unit organisasi dalam perusahaan dan luar perusahaan yang terdiri atas agen, dealer, pedagang besar serta pengecer, melalui sebuah komoditi, produk atau jasa yang dipasarkan.
3. Kotler: saluran distribusi adalah sekelompok perusahaan atau perseorangan yang memiliki hak pemilikan atas produk atau membantu memindahkan hak pemilikan produk atau jasa ketika akan dipindahkan dari produsen ke konsumen.
4. Glen Walters: saluran distribusi adalah sekelompok pedagang dan agen perusahaan yang mengombinasikan antara pemindahan fisik dan nama dari suatu produk untuk menciptakan kegunaan bagi pasar tertentu.²⁶³

²⁶²Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, *Bisnis, ...*, hlm 336

²⁶³M. Anang Firmansyah, *Pemasaran: Dasar dan Konsep*, (diterbitkan: penerbit Qiara Media, 2019), hlm 244

Jadi, saluran distribusi merupakan jalur yang dipakai oleh produsen untuk memindahkan produk mereka melalui suatu lembaga yang mereka pilih untuk mengalihkan kepemilikan produk baik secara langsung maupun tidak langsung dari produsen ke konsumen. Tujuannya untuk mencapai pasar tertentu. Jadi pasar merupakan tujuan akhir dari kegiatan saluran.

B. Fungsi Saluran Distribusi

Fungsi utama saluran distribusi adalah menyalurkan barang dari produsen ke konsumen, maka perusahaan dalam melaksanakan dan menentukan saluran distribusi harus melakukan pertimbangan yang baik.

²⁶⁴

Adapun fungsi- fungsi saluran distribusi adalah sebagai berikut:

1. Promosi, yaitu pengembangan dan penyebaran komunikasi persuasive tentang produk yang ditawarkan.
2. Negosiasi. Berperan dalam kesepakatan hingga akhir yang terjadi antara harga penawaran penjual dengan harga keinginan pembeli. Perantara menghubungkan dan merundingkan dengan pihak produsen berupa tingkat harga yang ditawarkan oleh produsen tersebut.
3. Pemesanan. Yaitu pihak distributor memesan barang kepada perusahaan.
4. Pembayaran. Yaitu pembeli membayar tagihan kepada penjual melalui bank atau lembaga keuangan lainnya.
5. Title. Yaitu pemindahan kepemilikan barang dari suatu organisasi atau kepada organisasi lain.
6. Distribusi fisik. Perantara kadang-kadang juga sekaligus berperan dalam penyaluran dan pengangkutan barang-barang yang dipasarkan. Jadi dalam penyaluran barang terkadang produsen yang melakukan dan menanggung biaya-biaya penyaluran, terkadang juga dilakukan dan tanggung oleh perantara. Penetapan harga pokok barang dari produsen akhirnya dipengaruhi juga oleh factor pihak mana yang menanggung biaya distribusi tersebut.

²⁶⁴<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/11/saluran-distribusi-definisi-fungsi-dan.html?m=1>, diakses pada sabtu, 11 April 2020, Pukul 22.41 WIB

7. *Financing*. Yaitu meminta dan memanfaatkan dana untuk biaya-biaya dalam pekerjaan sakuran distribusi.
8. Pengambilan resiko. Perantara juga berfungsi sebagai penanggung resiko bila barang-barang yang dipasarkan tersebut tidak laku, rusak atau terjadi kejadian-kejaidan yang tidak diinginkan.²⁶⁵

C. Keuntungan Perantara Pedagang

Peranan perantara penggunaan perantara sebagian besar karena keunggulan efisiensi mereka dalam membuat barang tersedia secara luas dan mudah diperoleh pasar sasaran. Perantara pemasaran, dengan hubungan, pengalaman, spesialisasi, dan skala operasi mereka, biasanya menawarkan kepada perusahaan lebih banyak dari pada yang dapat mereka capai sendiri.

Dari segi system ekonomi, peran dasar perantara pemasaran adalah mengubah persediaan yang bersifat heterogen menjadi berbagai macam barang yang ingin dibeli orang. Menurut stern dan El-Ansary, perantara melancarkan arus barang dan jasa. Prosedur ini diperlukan untuk menjebatani ketidaksesuaian antara berbagai barang dan jasa yang dihasilkan produsen dan bermacam barang yang diminta konsumen.

Ketidak sesuaian itu timbul dari kenyataan bahwa produsen dan biasanya menghasilkan sejumlah besar barang dengan variasi terbatas, sedangkan konsumen biasanya menginginkan jumlah terbatas dari berbagai jenis barang.²⁶⁶

Selama suatu lembaga atau perusahaan itu menawarkan barang atau jasa, masalah distribusi ini tidak akan bisa dipisahkan. Kegiatan distribusi sellu dilakukan meskipun tidak menggunakan perantara sebagai lembaga. Jadi, kegiatan distribusi langsung diarahkan oleh produsen kepada konsumennya. Namun, tidak jarang para perantara ini digunakan oleh produsen untuk mendistribusikan hasil produksinya kepada pembeli akhir. Perantara pemasaran ini merupakan lembaga atau individu yang menjalankan kegiatan khusus dibidang distribusi. Mereka adalah perantara

²⁶⁵M. Anang Firmansyah, *Pemasaran: Dasar dan Konsep*,... hlm 247

²⁶⁶Ibid,... hlm 248

pedagang dan perantara agen. Meskipun sama-sama perantara, tetapi mereka mempunyai perbedaan-perbedaan.

Pada umumnya, alasan utama untuk menggunakan perantara adalah bahwa mereka ini dapat membantu meningkatkan efisiensi distribusi.

Penggunaan perantara mempunyai beberapa keuntungan, yaitu:

1. Mengurangi tugas produsen dalam kegiatan distribusi untuk mencapai konsumen. produsen cukup menghubungi perantara untuk menyampaikan produknya kepada konsumen yang banyak. Ini dipandang lebih efisien.
2. Kegiatan distribusinya cukup baik bilamana perantara sudah mempunyai pengalamannya. Mereka dipandang lebih baik karena memang tugas yang dilakukan hanyalah di bidang distribusi.
3. Perantara dapat membantu menyediakan peralatan dan jasa reparasi yang dibutuhkan untuk beberapa jenis produk tertentu, sehingga produsen tidak perlu menyediakannya.
4. Perantara dapat membantu di bidang pengangkutan dengan menyediakan alat-alat transport sehingga meringankan beban produsen maupun konsumen yang mencarinya.
5. Perantara dapat membantu di bidang penyimpanan dengan menyediakan fasilitas-fasilitas penyimpanan, seperti gudang dan fasilitas penyimpanan lainnya sehingga sewaktu-waktu dibutuhkan oleh konsumen dapat memenuhinya.
6. Perantara dapat membantu di bidang keuangan dengan menyediakan sejumlah dana untuk melakukan penjualan secara kredit kepada pembeli akhir, atau untuk melakukan pembelian tunai dari produsen.
7. Keuntungan lain yang dapat diharapkan oleh produsen dari perantara adalah:
 - a. Membantu dalam pencairan konsumen
 - b. Membantu dalam kegiatan promosi
 - c. Membantu dalam menyediakan informasi
 - d. Membantu dalam pengepakan dan pembungkusan
 - e. Membantu dalam penyortiran perantara.²⁶⁷

²⁶⁷Ibid,... hlm 249-250

D. Lembaga Perantara Perdagangan

Adapun lembaga-lembaga yang termasuk kedalam golongan perantara pedagang:

1. Pedagang besar (*Wholesaler*)

Istilah pedagang besar ini hanya digunakan pada perantara pedagang yang terkait dengan kegiatan perdagangan besar dan biasanya tidak melayani penjualan eceran kepada konsumen akhir. Definisi dari pedagang besar adalah sebuah unit usaha yang membeli dan menjual kembali barang-barang kepada pengecer dan pedagang lain atau kepada pemakai industry, pemakai lembaga, dan pemakai komersial yang tidak menjual dalam volume yang sama kepada konsumen akhir.

2. Perantara agen

Perantara agen ini dibedakan dengan perantara pedagang karena tidak mempunyai hak milik atas semua barang yang ditangani. Definisi dari agen adalah lembaga yang melaksanakan perdagangan dengan menyediakan jasa-jasa atau fungsi khusus yang berhubungan dengan penjualan. Jasa-jasa yang dilakukan oleh agen pelengkap antara lain:

- a. Jasa pembimbing/konsultasi
- b. Jasa financial
- c. Jasa informasi
- d. Jasa khusus lainnya

3. Pengecer (*retailer*)

Tidak menutupi kemungkinan bahwa produsen bertindak sekaligus sebagai pedagang karena selain membuat barang juga memperdagangkannya.

Perdagangan eceran meliputi semua kegiatan yang berhubungan langsung dengan penjual barang atau jasa kepada konsumen akhir untuk keperluan pribadi. Namun demikian tidak menutupi kemungkinan adanya penjualan secara langsung dengan pemakai industry karena tidak semua barang industry selalu dibeli dalam jumlah besar. Secara definisi dapat dikatakan bahwa pengecer adalah sebuah lembaga yang melakukan sebuah

kegiatan usaha menjual barang kepada konsumen akhir untuk keperluan pribadi.²⁶⁸

E. Pola Saluran Distribusi

Saluran distribusi dari produsen ke konsumen, baik itu dalam pasar konsumen maupun industry ada yang langsung dan tidak langsung. Terdapat berbagai macam saluran distribusi barang konsumsi, diantaranya:

1. Produsen konsumen

Bentuk saluran distribusi ini merupakan yang paling pendek dan sederhana karena tanpa menggunakan perantara. Produsen dapat menjual barang yang dihasilkannya melalui pos atau langsung mendatangi rumah konsumen. Oleh karena itu, saluran ini disebut saluran distributor langsung.²⁶⁹

2. Produsen–distributor industry-pemakai industry

Produsen barang-barang jenis perlengkapan operasi dan aksesoris dapat menggunakan distributor industry untuk mencapai pasarnya. Produsen lain yang dapat menggunakan distributor industry antarlain, produsen bahan bangunan, produsen alat-alat untuk pembangunan, produsen alat pendingin udara dan sebagainya.

3. Produsen-agen-distributor industry-pemakai industry

Digunakan perusahaan dengan pertimbangan antarlain bahwa unit penjualan terlalu kecil untuk dijual secara langsung. Selain itu, factor penyimpanan pada saluran perlu dipertimbangkan. Dalam hal ini agen penunjang seperti agen penyimpanan berperan penting.

4. Produsen-agen-pemakai akhir

Biasanya dipakai oleh produsen yang tidak memiliki departemen pemasaran. Juga perusahaan yang ingin memperkenalkan barang atau ingin memasuki daerah pemasaran baru, lebih suka menggunakan agen.²⁷⁰

²⁶⁸Ibid,... hlm 251-254

²⁶⁹<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/11/saluran-distribusi-definisi-fungsi-dan.html?m=1>, diakses pada sabtu, 11 April 2020, Pukul 23.50 WIB

²⁷⁰M. Anang Firmansyah, *Pemasaran: Dasar dan Konsep*, ... hlm 257

F. Faktor yang Mempengaruhi Pemilihan Saluran Distribusi

Produsen harus memperhatikan berbagai macam factor yang sangat berpengaruh dalam pemilihan saluran distribusi. Factor-faktor tersebut antarlain:

1. Pertimbangan Pasar

Karena saluran distribusi sangat dipengaruhi oleh pola pembelian konsumen, maka keadaan pasar ini merupakan factor penentu dalam pemilihan saluran. Beberapa factor pasar yang harus diperhatikan adalah:

a. Konsumen atau pasar industry

Pasar yang akan dituju apakah pasar konsumen atau pasar industry, jika pasar industry pada umumnya jumlah perantara yang diperlukan tidak banyak dan memerlukan pemiihan penyalur yang dituntut memiliki kemampuan penguasaan secara teknis mengenal produk tersebut.

b. Jumlah pembeli potensial

Jika jumlah pembeli potensial jumlahnya banyak umumnya tingkat pelayanan yang diperlukan juga tinggi sehingga jumlah perantaranya juga harus banyak, sebaliknya jika pembeli potensial sedikit tingkat pelayanan yang diperlukan tidak banyak.

c. Konsentrasi pasar secara geografis

Jika pasar terpusat secara geografis, jumlah layanan yang diperlukan tidak begitu banyak . apabila pasar terbesar letaknya secara geografis jumlah layanan yang diperlukan akan semakin banyak.

d. Pola pembelian

Polapembelian konsumenn juga beraneka ragam, ada konsumen yang menginginkan membeli dari lokasi yang terpusat lebih jauh melalui perjalanan, telepon atau surat.

e. Jumlah pesanan

Volume penjualan dari sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap saluran yang dipakainya. Jika volume yang

dibeli oleh pemakai industry tidak begitu besar atau relative kecil, maka perusahaan dapat menggunakan distributor industry.

f. Kebiasaan dalam pembeian

Kebiasaan membeli dari konsumen akhir dan pemakai industry sangat berpengaruh pula terhadap kebijaksanaan dalam penyaluran.²⁷¹ Termasuk dalam kebiasaan membeli, antara lain:

- 1) Kemauan untuk membelanjakan uangnya
- 2) Tertariknya pada pembelian dengan kredit
- 3) Lebih senang melakukan pembelian yang tidak berkali-kali
- 4) Tertariknya pada layananan penjual

2. Pertimbangan Produk

a. Karakteristik produk

Produk yang mudah rusak misalnya mengharuskan dibentuk saluran distribusi yang pendek dan tingkat layanan yang tinggi agar produk cepat sampai ke tangan konsumen. Demikian juga produk yang memiliki bobot yang tinggi seperti bahan bangunan (pasir, batu dan sebagainya) memerlukan saluran yang pendek karena ongkos angkut serta bongkar muatnya yang tinggi.

b. Nilai unit

Jika nilai unit dari barang yang dijual relative rendah maka produsen cenderung untuk menggunakan saluran distribusi yang panjang. Tetapi sebaliknya, jika nilai unitnya relative tinggi maka saluran distribusinya pendek atau langsung.

c. Sifat teknis

Beberapa jenis barang industry seperti instalasi biasanya disalurkan secara langsung kepada pemakai industry. Dalam hal ini produsen harus mempunyai penjual yang dapat menerangkan berbagai masalah teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Mereka juga harus dapat memberikan pelayanan baik sebelum maupun sesudah penjualan.

²⁷¹Ibid,... hlm 259-260

- d. Barang standard dan pesanan
Jika barang yang dijual berupa barang standar maka dipelihara sejumlah persediaan pada penyalur. Demikian pula sebaiknya, kalau barang yang dijual berdasarkan pesanan maka penyalur tidak perlu memelihara persediaan.
 - e. Luas lini produk
Semakin beragam barang dalam suatu lini produk, makin besar kecenderungan perusahaan melakukan distribusi eksklusif atau distribusi selektif.²⁷²
3. Pertimbangan perusahaan
- a. Kemampuan modal
Semakin besar modal yang dimiliki oleh perusahaan maka perusahaan dapat menentukan jumlah penyalur yang banyak untuk meningkatkan pelayanan dan perusahaan memiliki peluang untuk memilih penyalur yang memiliki reputasi yang baik untuk menjaga citra perusahaannya.
 - b. Pengalaman dan kemampuan manajemen
Perusahaan yang memiliki pengalaman yang banyak akan penyaluran produk tentunya memiliki pertimbangan yang matang dalam mendesain saluran dan memiliki kriteria atau data tersendiri mengenai reputasi penyalur. Demikian juga kemampuan manajemen dalam menilai dan menentukan terciptanya saluran distribusi yang efektif dan efisien.
 - c. Pengawasan saluran
Factor pengawasan saluran kadang-kadang menjadi pusat perhatian produsen dalam kebijaksanaan saluran distribusinya. Pengawasan akan lebih mudah dilaksanakan jika saluran distribusi pendek. Jadi, perusahaan yang ingin mengawasi penyaluran barangnya cenderung memilih saluran pendek walaupun ongkosnya tinggi.

²⁷²Ibid,.... Hlm 260-262

- d. Pelayanan yang diberikan oleh penjual
Jika produsen mau memberikan pelayanan yang lebih baik seperti membangun etalase, mencari pembeli untuk perantara, maka akan banyak yang bersedia sebagai penyalurnya.²⁷³

4. Pertimbangan distributor

- a. Pelayanan yang diberikan oleh distributor
Jika perantara mau memberikan pelayanan yang lebih baik, misalnya dengan menyediakan fasilitas penyimpanan maka produsen akan bersedia menggunakan sebagai penyalur.
- b. Kegunaan perantara
Perantara akan digunakan sebagai penyalur apabila ia dapat membawa barang produsen dalam persaingan dan selalu mempunyai inisiatif untuk memberikan usul tentang barang baru.
- c. Sikap perantara terhadap kebijaksanaan produsen
Jika perantara bersedia menerima resiko yang dibebankan oleh produsen, misalnya resiko turunnya harga, maka produsen dapat memilihnya sebagai penyalur. Hal ini dapat memperingantanggung jawab produsen dalam menghadapi berbagai macam resiko.
- d. Volume penjualan
Produsen cenderung memilih perantara yang dapat menawarkan barangnya dalam volume yang besar untuk jangka panjang.
- e. Ongkos
Jika ongkos dalam penyaluran barang dapat lebih ringan dengan menggunakan perantara, maka hal ini dapat dilakukan terus menerus.²⁷⁴

5. Pertimbangan lingkungan

- a. Kondisi perekonomian
Kondisi perekonomian suatu Negara juga turut mempengaruhi pemilihan penyalur. Di Negara-negara yang perekonomiannya

²⁷³Ibid,... hlm 262-263

²⁷⁴Ibid,... hlm 263-264

belum mapan tentu menghendaki desain saluran yang ekonomis dan menggunakan saluran yang lebih pendek.

b. Sarana dan prasarana yang tersedia

Sarana fisik seperti armada angkutan, alat bongkar muat harus memenuhi syarat tertentu. Demikian factor pendukung lain seperti peraturan pemerintah, teaga kerja juga harus sesuai dengan apa yang diperlukan saluran pemasaran yang ideal.

G. Strategi cakupan saluran distribusi

Alternative menentukan banyaknya penyalr setelah menentukan banyakna saluran distribusi yang akan dipakai, perusahaanprodusen perlu menentukn jumlah perantara untuk ditempatkan sebagai pedagang besar atau pengecer.

Dalam hal ini produsen mempunyai tiga alternative pilihan, yaitu:

1. Distribusi intensif

Distribusi intensif ini dapat dilakukan oleh produsen yang menjual barang konveien. Perusahaan berusaha menggunakan penyalur, terutama pengecer sebanyak-banyaknya untuk mendekati dan mencapai konsumen. Semua ini dimaksudkan untuk mempercepat pemenuhan kebutuhan konsumen. Sedangkan untuk barang industry, distribusi intensif ini biasanya terbatas untuk jenis *operating supplies* atau barang standar lainnya, seperti obeng, minyak pelumas, dan lainnya.

2. Distribusi selektif

Perusahaan yang menggunakan distribusi selektif ini berusaha memilih satu jumlah pedagang besar/pengecer yang terbatas dalam suatu daerah geografis. Biasanya saluran ini dipakai untuk memasarkan produk baru, barang *shopping*, atau barang special, dan barang industry lainnya. Penggunaan saluran distribusi selektif ini dimaksudkan untuk meniadakan penyalur yang tidak menguntungkan dan meningkatkan volume penjualan dengan jumlah transaksi lebih terbatas.

3. Distribusi eksklusif

Distribusi eksklusif ini dilakukan oleh perusahaan dengan hanya menggunakan satu pedagang besar atau pengecer dalam daerah pasar tertentu. Jadi produsen hanya menjual produknya kepada satu pedagang besar atau satu pengecer saja.²⁷⁵

Pada umumnya, distribusi eksklusif ini banyak dipakai apabila:

- a. Untuk barang-barang special
- b. Apabila penyalur bersedia membuat persediaan dalam jumlah besar sehingga pembeli lebih leluasa dalam memilih produk yang akan dibelinya
- c. Apabila produk yang dijual memerlukan servis sesudah penjualan, misalnya alat pendingin ruangan ataupun lemari es.

²⁷⁵M. Anang Firmansyah, *Pemasaran: Dasar dan Konsep...* hlm 265-266

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

BAB XVII

MANAJEMEN OPERASI

SUB MATERI

A. Pengertian Manajemen Operasi

Kegiatan operasi merupakan kegiatan menciptakan barang dan jasa yang ditawarkan perusahaan kepada konsumen. Kegiatan ini dalam banyak perusahaan melibatkan bagian terbesar dari karyawan dan mencakup jumlah terbesar dari asset perusahaan. Oleh karena itu, kegiatan operasi menjadi salah satu fungsi utama dalam perusahaan. Fungsi utama lainnya dari kegiatan bisnis perusahaan ialah pemasaran dan keuangan. Pemasaran berfungsi mencari dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan atau calon pelanggan. Keuangan berfungsi untuk mendapatkan sumber dan bagi kegiatan perusahaan dan mengelolanya sebaik mungkin. Ketiga fungsi utama dalam kegiatan perusahaan, juga berinteraksi dengan semua fungsi-fungsi lainnya dalam perusahaan, seperti teknik, teknologi informasi, personalia, akuntansi, dan hukum.

Pengertian manajemen operasi tidak terlepas dari pengertian manajemen pada umumnya, yaitu mengandung unsur adanya kegiatan yang dilakukan dengan mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan sumber dan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan bertitik tolak pada pengertian tersebut, Fogarty mendefinisikan manajemen operasi sebagai suatu proses yang secara berkesinambungan dan efektif menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.

Unsur-unsur pokok definisi tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

1. Kontinu, berarti manajemen operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen tidak merupakan suatu tindakan sesaat melainkan tindakan yang berkelanjutan atau suatu proses yang kontinu.
2. Efektif, berarti segala pekerjaan harus dapat dilakukan secara tepat dan sebaik-baiknya, serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan manajemen operasi perlu pengetahuan yang luas

karena mencakup berbagai fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian.

3. Integrasi merupakan penggabungan dua atau lebih sumber daya dalam berbagai kombinasi yang terbaik. Selain itu, manajer operasi juga dituntut untuk mempunyai kemampuan bekerja secara efisien agar dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan memperkecil limbah. Kegiatan manajemen operasi harus mempunyai tujuan, yaitu menghasilkan suatu sesuai dengan yang direncanakan.²⁷⁶

B. Penerapan fungsi manajemen

1. Perencanaan

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

2. Pengorganisasian

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

3. Fungsi penggerakan

Dilaksanakan dengan memimpin, mengawasi dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas. Fungsi pengendalian dilakukan dengan mengembangkan standard dan jaringan komunikasi yang diperlukan agar pengorganisasian dan penggerakan sesuai dengan yang direncanakan dan mencapai tujuan.²⁷⁷

²⁷⁶Eddy Herjanto, *Manajemen Operasi edisi ketiga*, (penerbit Grafindo, t.th), hlm 2

²⁷⁷Ibid,... hlm 4

C. Proses Transformasi

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

Dalam perusahaan manufaktur, misalnya industri sepatu, masukan yang diperlukan antara lain berupa material (kain kanvas, kulit, sol karet, lem/paku), modal, mesin dan peralatan tenaga kerja, metode produksi, dan kemampuan manajerial pengelola. Melalui proses transformasi masukan itu diolah menjadi keluaran yang memiliki nilai tambah, yang dalam hal ini berupa sepatu.

Perusahaan jasa juga melakukan proses transformasi masukan menjadi keluaran. Misalnya, dalam suatu usaha jasa ekspedisi, proses transformasi terjadi jika masukan ditransformasikan menjadi suatu jenis keluaran berupa jasa pelayanan pengangkutan barang dari satu tempat ke tempat yang lain. Dalam lembaga pendidikan, masukan berupa buku-buku, mahasiswa, dan metode pengajaran untuk menghasilkan pengetahuan dan keterampilan individu sebagai keluaran.

Kegiatan umpan balik dilakukan dengan melakukan pengecekan pada beberapa titik kunci dan membandingkannya dengan standar atau acuan yang telah ditetapkan. Apabila terjadi perbedaan antara hasil (keluaran) dengan standar, dilakukan tindakan koreksi, yang dapat berupa perbaikan dalam komponen masukan atau penyempurnaan dalam proses produksi sehingga keluarannya dapat sesuai dengan yang diharapkan.²⁷⁸

D. Aplikasi

Manajemen operasi dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, misalnya industri, manufaktur, perkebunan, rumah sakit, perhotelan, atau perbankan. Manajemen operasi diperlukan dalam pengaturan tata letak

²⁷⁸Ibid... hlm 4-5

bangunan, ruang, mesin, maupun peralatan. Dalam penentuan cara kerja dan waktu standar untuk suatu tugas, pengembangan desai produk dan proses produksi, perencanaan operasi, pengendalian mutu produk, pendistribusian hasil produk, dan berbagai kegiatan operasi yang lain.

Struktur dasar dan unsur manajemen operasi untuk semua jenis perusahaan sama, namun tingkat kepentingan unsur-unsurnya bisa berbeda, tergantung dari jenis perusahaannya. Misalnya, perencanaan tata letak juga diperlukan dalam restoran, sekolah atau biro perjalanan, tetapi terasangat penting bagi industry manufaktur, terutama dalam pengaturan mesin dan peralatan produksi, seperti pada industry tekstil atau bengkel mesin.

Tidak semua unsur manajemen produksi dapat diterapkan dalam perusahaan jasa, seperti perencanaan kebutuhan material. Dalam perusahaan jasa, mungkin terdapat kegiatan pengadaan material, tetapi material itu bukan berupa bahan baku yang diperlukan untuk menghasilkan produk melainkan berupa suku cadang atau barang pelengkap kegiatan operasi, sehingga tidak memerlukan teknik perencanaan seperti yang dilakukan di perusahaan manufaktur.²⁷⁹

E. Jenis organisasi dalam kegiatan operasi

Kegiatan operasi dapat dibedakan dalam dua kelompok utama, yaitu organisasi manufaktur dan organisasi jasa. Organisasi manufaktur merupakan jenis organisasi dari kelompok perusahaan yang menghasilkan barang, sedangkan organisasi jasa untuk yang menghasilkan barang tak berwujud atau jasa. Meskipun sebagian perusahaan jasa berhubungan dengan barang, namun perusahaan itu tidak memproduksinya. Barang merupakan unsur komplementer dalam kegiatan operasinya.²⁸⁰

1. Organisasi manufaktur

Berbagai klasifikasi tela dilakukan untuk organisasi manufaktur, umumnya berdasarkan atas karakteristik operasinya, seperti waktu operasi, volume produksi, maupun berdasarkan atas skala usaha atau

²⁷⁹Ibid,... hlm 7

²⁸⁰Ibid,... hlm 7

jenis industry. Dari berbagai klasifikasi tersebut, analisis system manufaktur telah mengidentifikasi dua kategori dasar bagi perusahaan manufaktur, yaitu *continuous process industries* dan *intermittent process industries*.²⁸¹

a. *Continuous process industries*

Continuous process industries adalah industry yang memproduksi barang dengan proses kontinu. Kontinu di sini bukan berarti memproduksi secara terus menerus 24 jam tanpa henti, tetapi diartikan sebagai proses yang dilakukan secara tumpukkan, bukan perunit produk. Industry jenis ini seringkali menggunakan proses kimia daripada fisik atau mekanik, contoh: industry pupuk, gula, semen, tepung terigu, termasuk juga industry pertununan dan farmasi.

b. *Intermittent process industries*

Intermittent process industries (industri dengan proses terputus-putus) atau sering disebut *discreate parts manufacturing* adalah industry yang memproduksi barang secara proses individu, yaitu per unit, misalnya, industry alat-alat eltronika, kendaraan bermotor, peralatan kantor, dan alat-alat rumah tangga lain. Setiap unit produk dapat memiliki motor identifikasi sendiri jika diinginkan.

Intermittent process industries selanjutnya dapat dibagi dalam tiga kelompok berdasarkan system volume produksinya, diantaranya :

1) *Jobbing shop production* (sistem volume rendah)

Memproduksi berbagai jenis barang yang berbeda dengan volume produksi yang rendah (beberapa unit saja) untuk masing-masing jenis barang. Memerlukan peralatan yang sangat fleksibel (mampu mengerjakan berbagai jenis pekerjaan) serta tenaga kerja yang ahli. Biasanya memproduksi berdasarkan pesanan. Contohnya bengkel mesin, perusahaan meubel, dan butik pakaian.

²⁸¹Ibid,... hlm 9

2) *Batch production* (sistem volume menengah)

Memproduksi barang dalam batch atau lot yang kecil dengan berbagai tahap pengerjaan, setiap tahap pengerjaan dilakukan untuk seluruh batch sebelum menujuntahap pengerjaan berikutnya. System produksi harus cuup fleksibel dan menggunakan peralatan multi-guna agar mampu memenuhi berbagai persyaratan fluktuasi permintaan. Contohnya adalah perakitan mesin dan peralatan pabrik; jumlah unit produksi per jenis cukup besar, tetapi produksinya tidak dalam bentuk massal.

3) *Mass production* (sistem volume tinggi)

Jenis barang yang diproduksi relative sedikit tetapi dengan volume produksi yang besar (massal), karena itu seluruh produk biasanya distandarisasikan, permintaan produk biasanya tetap/stabil. Demikian pula desain produk jarang sekali berubah untuk jangka waktu pendek atau menengah. Fasilitas produksi terdiri atas mesin-mesin yang sangat khusus. Meskipun mesin-mesin seperti ini mahal, tetapi biayanya dapat diamortasi untuk produksi yang berjangka panjang. Contohnya industry pembuatan dan perakitan kendaraan niaga, radio, televise, dan pakaian jadi.²⁸²

2. Organisasi jasa

Organsasi jasa atu organisasi non manufaktur merupakan kegiatan operasi yang tidak menghasilkan barang berwujud. Seperti kegiatan manufaktur, organisasi jasa dapat dikelompokkan dalam berbagai jenis. Organisasi jasa dapat dibagi berdasarkan hubungannya dengan barang, yaitu :

- a. Berhubungan langsung dengan barang, seperti distributor barang, restoran, dan perusahaan angkutan barang.

²⁸²Ibid,... hlm 9-10

- b. Tidak berhubungan langsung dengan barang, seperti konsultan, akuntan, poliklinik.

Meskipun demikian, perlu diketahui bahwa kegiatan operasi tidak hanya memberikan pelayanan barang saja atau jasa saja. Perusahaan jasa dapat juga disertai dengan barang, misalnya dalam jasa pemeliharaan mobil, kegiatan operasi yang dilakukan tidak hanya membuat mobil menjadi layak jalan, namun juga termasuk instalasi cadang, seperti busi, platina, dan saringan oli.

Organisasi yang hanya menghasilkan jasa, dapat dibagi atas tingkat hubungannya dengan pelanggan, yaitu *standard service* dan *custome service*. *Standard service* meliputi antara lain asuransi, binatu, dan perbankan. Sementara *custome service* meliputi antara lain pesawat, mobil, pengiriman surat/paket, dan pelayanan kesehatan. Organisasi jasa dapat juga dikelompokkan berdasarkan jenis pelayanannya, missal jasa kesehatan dan social, hiburan dan kreasi, pendidikan dan kursus, bisnis dan perdagangan, transportasi dan komunikasi, serta pemerintah dan organisasi nirlaba.²⁸³

F. Perencanaan dalam manajemen operasi

Perencanaan merupakan kegiatan penting dalam manajemen operasi, karena dalam perencanaan terkandung arah kebijakan perusahaan, focus kegiatan, rencana kerja operasional, sertasangat terkait dengan penyediaan dan penggunaan sumber daya manusia dan keuangan.

Penggolongan jenis perencanaan dalam manajemen operasi berkaitan erat dengan jenis keputusan yang diambil dan jangka waktu implementasinya, semakin strategis jenis keputusan yang diambil semakin tinggi pula posisi pengambil keputusan. Demikian pula, semakin panjang jangka waktu implementasinya biasanya juga semakin strategis sehingga pengambil keputusan juga dilakukan oleh pimpinan level atas di perusahaan. Perencanaan yang menyangkut teknis operasional dan yang tidak berkaitan dengan investasi usaha berada pada level menengah atau

²⁸³Eddy Herjanto, *Manajemen Operasi edisi ketiga, ...* hlm 11

pelaksana. Secara umum, perencanaan dapat dibagi dalam tiga golongan, yaitu:

1. Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang berhubungan dengan hal-hal strategis sehingga pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pimpinan puncak. Perencanaan jangka panjang meliputi penyusunan kebijakan, misalnya menyangkut lokasi fasilitas, penentuan kapasitas, pengembangan produk baru, penelitian dan pengembangan, serta investasi. Perencanaan jangka panjang biasanya mencakup waktu implementasi lebih dari 2 tahun.

2. Perencanaan jangka menengah

Perencanaan jangka menengah dimulai setelah perencanaan jangka panjang dibuat, umumnya memiliki horizon waktu sekitar 6 bulan sampai 2 tahun. Perencanaan ini merupakan tugas manajer operasi, yang akan membuat keputusan taktis. Perencanaan jangka menengah harus konsisten dengan strategi yang telah dibuat pimpinan puncak dan dilaksanakan diantara sumber daya yang telah diputuskan/disediakan oleh keputusan strategi sebelumnya. Termasuk dalam kelompok perencanaan jangka menengah antara lain, perencanaan penjualan, perencanaan produk agregat, penentuan tingkat tenaga kerja, dan perencanaan tingkat persediaan.

3. Perencanaan jangka pendek

Perencanaan jangka pendek mencakup waktu yang relative pendek, biasanya tidak lebih dari 6 bulan. Perencanaan ini menjadi tanggung jawab personel operasi yang bekerja dengan kepala seksi untuk menjabarkan perencanaan jangka menengah menjadi rencana operasional dalam bulanan, mingguan, atau harian. Perencanaan jangka pendek harus dilakukan secara jelas agar tidak menimbulkan salah persepsi atau kebingungan dalam implementasinya. Jenis kegiatan yang dapat digolongkan sebagai perencanaan jangka pendek ialah penugasan kerja baik untuk manusia maupun mesin, pembebanan pekerjaan, penjadwalan, pengurutan jenis pekerjaan, dan pengiriman.

Ali Sadikin, Isra Misra & Muhammad Sholeh Hudin

Daftar Pustaka

- Abdullah, Thamrin dan Francis Tantri, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2013)
- Ahmad, Muchtar “*Peran Strategis Manajer dalam Manajemen SDM*”, Jurnal (Online): Universitas Negeri Gorontalo, t.th.
- Akbarina, Farida. *Pengantar Bisnis*, (Malang: POLINEMA PRESS, 2018),
- Amirullah dan Rindyah hanafi, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002),
- Amirullah, Imam Hardjanto, *Pengantar Bisnis*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2005
- Anam, Samsul dkk, *Manajemen Pemasaran*, (Surabaya: 2013 IAINSA Press),
- Ani Nugroho, Dian, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis Publik dan Nirlaba*, (Malang: UB Press, 2017)
- Assauri, Sofjan. *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007
- Athoillah, Anton, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010),
- Bagun, Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga, 2012,
- Barthos, Basir *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1999
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994),
- Chaniago, Aspizain *Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Letera Ilmu Cendekia,
- Daermesta, Besu. Swastha dan Handoko T. Hani, *Manajemen pemasaran, Analisis Perilaku Konsumen*, edisi pertama, cetakan ketiga (Yogyakarta: BPF, 2000)
- Darmawi, Herman .*Manajemen Risiko*,(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013),

- Daryanto dan Ismanto Setyabudi, *Konsumen dan Pelayanan Prima*, (Yogyakarta: Gava Media, 2014)
- Dembaria Siregar, Tianna. *Dasar-Dasar Manajemen*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2006
- Draft Richard, L., *Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006),
- Dwiastusi, Rini Dkk, “*Ilmu Perilaku Konsumen*”, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2012),
- E. Boone, Louis dan David L. Kurtz, *Pengantar Bisnis: Kontemporer, edisi 11*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2007),
- Fahmi, Irwan. *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016
- Febriananda, Fajar. *Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Investasi Dalam Negeri Indonesia Periode Tahun 1988 – 2009*, (2011),
- Feriyanto, Nur. *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Indonesia*, (Yogyakarta: UU STIM YKPM, 2014),
- Firmansah, M. Anang dan Budi W. Mahardika, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2018)
- Firmansyah, M. Anang Pemasaran Produk dan Merek: *Planning dan Strategy*, Pasuruan: CV. Qiara Median, t.th
- Griffin, *Manajemen*, (Jakarta: Airlangga, 2004),
- Hartono, Jogyanto. *Teori Portofolio dan Analisis Investasi*. (Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2014),
- Herjanto, Eddy. *Manajemen Operasi edisi ketiga*, (penerbit Grafindo, t.th)
- Ismail Yusanto, M. dan M. Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta : Gema Insani Press, 2002)
- J. Setiadi, Nugroho. *Perilaku Konsumen : Konsep dan Implikasi untuk Strategi dan Penelitian Pemasaran*, (Jakarta : Prenada Media, 2005),
- Kamaluddin, Apiaty. *Administrasi Bisnis*, (Makasar: CV SAH MEDIA, 2017),
- Kasmir dan Jakfar, *Studi Kelayakan Bisnis*, (Jakarta : Prenada Media, 2003),

- Kotler, Philip. A.B. Susanto, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Jilid 1*, Jakarta: Salemba Empat, 1999,
- Kuncoro, Mudrajat. *Mudah Memahami dan Menganalisis Indikator Ekonomi*, (Yogyakarta: UPP STIEM YKPN, 2013),
- Kusdyah Rachmawati, Ike. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2008.
- Kusnendi, *Ekonomi Sumber Daya Manusia dan Alam*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2009),
- Kusuma Dewi, Indah dan Ali Mashar, *Nilai-Nilai Profetik dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja*, (Lampung: CV. GRE PUBLISHING, 2019)
- Larasati, Sri. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2018),
- M. Ivancer, John dkk, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Penerbit Erlangga, 2006),
- M. Kadarman, A. 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Gramedia Rosa Pudjyogyanti, Jakarta
- Made Sudana, I. *Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktik*(Jakarta: Erlangga,2015),
- Malayu S.P. Hasibun, Malayu. *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara,
- Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006),
- Maryono, *ISTILAH-ISTILAH DALAM KEBIJAKAN DAN MANAJEMEN KESEHATAN*, Pasuruan: CV. penerbit Qiara Media
- Mayasari, Veny dkk, *Buku Ajar pengantar Kewirausahaan*, (CV. PENERBIT QIARAMEDIA, 2019
- Muchtarom, Zaini 1996, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Al-Amin dan IKFA, Jogjakarta
- N. Rachmadi, Bambang. *Franchising*, (Jakarta: PT GRAMEDIA PUSTAKA UTAMA, 2007)

- Naim, M. Rezky dan Asma, *Pengantar Manajemen*, (Penerbit Qiara Media, 2019),
- Nurdiansyah, Haris dan Robbi Saepul Rahman, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Diandra Kreatif, 2019),
- Nurhayani dan Deni Sunaryo, *Strategi Pemasaran Kontemporer*, (diterbitkan: CV. Penerbit Qiara Media, 2019),
- Nurlailah, *Manajemen Pemasaran*, (Surabaya: UIN Sunan Ampel Press, 2014),
- Nyoman Mariantha, .I. *Manajemen Biaya (cost management)*,(penerbit: Celebes Media Perkasa, 2018),
- P. Hadi, Sudharto, *Dimensi Lingkungan Perencanaan Pembangunan*, (Yogyakarta: GMU Press, 2001),
- Panjaitan, Hotman. *Analisis Respon Konsumen melalui Sistem teknologi Informasi, Kualitas Layanan Citra perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur* (Surabaya: PT. Refka Petra Media, 2013)
- Peter F, Drucker, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Jaya Pirusa, 1982),
- Poltak Sinambela, Lijian , *Manajemen Sumber Daya Manusia Membangun Kinerja Tim Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018.
- Purna Irawan, Agustinus. *Perancangan dan Pengembangan Produk Manufaktur*, (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2017),
- Purwanto, Asih “Pengaruh Kualitas Produk Promosi dan Desain Terhadap Keputusan Pembelian Kendaraan Bermotor Yamaha Mio” (Skripsi, UMS, Surakarta, 2008),
- Q.badu, Syamsu, Novianty Djafri, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Gorontalo: Ideas Publishino, 2017,
- R. Terry, George dan Leslie W. Rue, 1996, *Dasar-dasar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta,
- Rafsandjani dan Rieza Firdian, *Pengantar Bisnis Bagi Pemula*, (Malang: CV. Kautsar Abadi, 2017),
- Riniwati, Harsuko .*Manajemen Sumber daya manusia*, (Malang: Tim UB Press, 2016),

- Rivai, Veithzal Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RAJA GRAFINDO PERSADA, 2012
- S Nitisemito, alex. *Marketing*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1981,
- Sabri, Mulyadi *Ekonomi Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Pembangunan*
- Samsudin, Sadili *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Pustaka Setia, 2006
- Samsuni, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*” Vol. XVII No. 31, Jurnal (Online): UIN Antasari Banjarmasin, 2017.
- Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: CV BUDIUTAMA, 2017
- Sattar, *Buku Ajar Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta: CV BUDI UTAMA, 2017),
- Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011
- Sony Tambunan, Toman. *Pemimpin Dan Kepemimpinan*, Yogyakarta: GRAHA ILMU, 2015,
- Sudaryono, *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*, (Yogyakarta: CV. ANDI OFFSET, 2015)
- Sukirno, Sadono. *Ekonomi Pembangunan, Proses, Masalah dan Dasar Kebijakan*, (Jakarta: LPFEUI. 2005)
- Sukirno, Sadono. *Mikroekonomi Teori Pengantar*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2013),
- Sunariyah, *Pengantar Pengetahuan Pasar Modal*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2011),
- Supomo, R. , *Pengantar Manajemen*, (Bandung: Yrama Widya, 2018),
- Supratikno, Hendrawan, *Advanced Strategic Management; Back to Basic Approach*, (Jakarta : PT. Gravindo Utama, 2003),
- Sutisna, “*Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran*”, (Bandung: PT REMAJA ROSDAKARYA, 2002),
- Swastha, Basu, *Manajemen Pemasaran Moden*, (Yogyakarta: Liberty, 2000)
- Tandelilin, Eduardus. *Analisis Investasi dan Manajemen Portofolio*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001)

- Umar, Husein, *Evaluasi Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002),
- Utaminingsih, Alifiulahtin. *PERILAKU ORGANISASI*, Malang: UB Press, 2014.
- Wahab, Abdul. *Pengantar Ekonomi Makro*, Samata:Alauddin University Pers (2012),
- Wibowo, Sampurno, *Pengantar Manajemen Bisnis*, (Bandung: POLITEKNIK TELKOM, 2009)
- Wibowo, Singgih. *Petunjuk Mendirikan Perusahaan Kecil*, (Niaga swadaya,t.th),
- Wibowo, Sukarno dan Dedi Supriadi, *Ekonomi Mikro Islam* (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2013)
- Wijayanto, Dian. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012),
- William Stanto, J. , Lamarto Y, *Prinsip Pemasaran*, Jakarta: Erlangga, 1996.
- Yalfi Putri, Muthiara dkk., *“Pengambilan Keputusan (Studi Literatur)”*, Universitas Negeri Padang Indonesia, 2019,
- Yenedi, Yufina dkk., *“Pengambilan Keputusan”*, Universitas Negeri Padang Indonesia, 2019

SITUS/WEBSITE

- Annisa Devyana Dewi, Siti Rohmah dkk. *Pengantar Manajemen: Perencanaan Strategis, Pemecahan Masalah dan Pengambilan keputusan*. (Universitas Gunadarma. Diakses pada 4 November 2019). <http://annisadevyanadewi.weebly.com/materi-klp-1/-pengantar-manajemen-perencanaan-strategis-pemecahan-masalah-dan-pengambilan-keputusan>
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/11/saluran-distribusi-definisi-fungsi-dan.html?m=1>,
- <http://kolaynf.blogspot.com/2016/05/makalah-pengambilan-keputusan.html>
- <http://melkyvkongo.blogspot.com/2014/11/v-behavioruldefaultvml0.html?m=1>,
- <http://perkuliahan2016.blogspot.com/2016/03/sejarah-dan-perkembangan-bisnis.html?m=1>,
- <https://duniakumu.com/eleme-elemen-struktur-organisasi-spesialisasi-pekerjaan-departementalisasi-rantai-komando-rentang-kendali-sentralisasi-dan-desentralisasi-formalisasi/>,
- https://id.m.wikipedia.org/wiki/liberalisasi_ekonomi
- <https://jurnalmanajemen.com/pengertian-evaluasi/>,
- <https://mfauzanali.wordpress.com/2016/10/15/makalah-pengambilan-keputusan/>
- https://www.academia.edu/37618629/PENGANTAR_MANAJEMEN_Pengambilan_Keputusan_Dalam_Manajemen,
- <https://www.gogle.com/amp/s/www.kompasiana.com/amp/trimurty/disrupsi-ekonomi-menangkappeluang-meminimalisasi-ancaman>,
- <https://www.google.com/amp/s/www.kompasiana.com/amp/isharyanto/liberalisasi-perdagangan-sejarah-dan-faktor-pendorong>,
- <https://www.materibelajar.id/2016/05/tujuan-dan-fungsi-pengawasan-menurut.html?m=1>,
- <https://www.seputarpengetahuan.co.id/2018/05/pengertian-pengawasan-tujuan-fungsi-jenis-jenis.html>,

- Inti Pesan, “*Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Inti Pesan, diakses dari <http://www.intipesan.com/sejarah-perkembangan-manajemen-sdm/>
- Leonade, *Pendekatan Perencanaan*, diakses pada 4 November 2019, <https://www.studimanajemen.com/2012/09/pendekatan-perencanaan.html>
- Portal Pendidikan Indonesia, “*Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Perpustakaan, diakses dari <https://perpustakaan.com/metode-pendekatan-manajemen-sumber-daya-manusia/>
- Riadi, Muchlisin “*Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Kajian Pustaka, diakses dari <https://www.kajianpustaka.com/2016/02/pengertian-dan-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia.html>

Biografi Penulis



Ali Sadikin, S.E., M.Si. lahir di Muara Teweh 1974 merupakan salah satu dosen senior yang ada di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangka Raya sejak Tahun 1999. Beliau sekolah dasar sampai menengah atas di Muara Teweh Kabupaten Barito Utara Kalimantan Tengah. Beliau memiliki satu anak dan istri yang merupakan salah satu pendidik di Palangka Raya. Ali sadikin menuntaskan Pendidikan sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya tahun 1997.

Kemudian beliau melanjutkan program magister di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta tahun 2006. Saat ini beliau menjabat di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palangkaraya sebagai wakil Dekan II bidang umum dan keuangan sejak 2019 silam. Sebelumnya beliau juga pernah menjabat sebagai kaprodi magister ekonomi syarah Pascasarjana IAIN Palangka Raya tahun 2015. Beliau juga sering terlibat dalam tim ekonomi Kota Palangka Raya dan menjadi pemateri dalam berbagai seminar.

Isra Misra, S.E., M.Si. merupakan salah satu dosen muda yang mengabdikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis IAIN Palangka Raya. Beliau merupakan lulusan Magister Management Universitas Palangka Raya Tahun 2017 silam dengan predikat Cumlaude. Beliau lahir 27 Tahun silam di Kabupaten Murung Raya Kalimantan Tengah atau tepatnya 09 September 1992. Isra merupakan dosen Manajemen Bisnis juga terlibat dalam tim di berbagai instansi. Pria yang biasa dipanggil Bang Isra ini juga banyak terlibat di berbagai seminar, motivasi dan training. Pengalaman organisasi beliau adalah di berbagai organisasi seperti Masyarakat Ekonomi Syariah Wilayah Kalteng, BKPRMI Kalteng, ISEI Kalteng, Penasihat Himpunan Mahasiswa Daerah. Motto Hidup beliau adalah “Kita Bisa Karena Biasa dan Selalu Menjadi Lebih baik”





Muhammad Sholeh Hudin, lahir di Desa Jabiren raya, 23 Desember 1999, anak ketiga dari tiga bersaudara, buah dari pasangan Armansyah dan Ila. Sholeh sapaan akrabnya, lulus dari sekolah dasar desa jabiren pada tahun 2011 dan melanjutkan pendidikan sekolah menengah pertama dan sekolah menengah atas di desa jabiren dan lulus pada tahun 2017. Sholeh sekarang merupakan seorang mahasiswa yang masih aktif di program studi Manajemen Zakat dan Wakaf di Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya (IAIN PALANGKA RAYA). Selain aktif berkuliah Sholeh

juga pernah menjabat menjadi seorang Koordinator di organisasi Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (DEMA FEBI) pada periode 2018-2019, dan menjadi anggota di Himpunan Mahasiswa Program Studi Manajemen Zakat Wakaf periode 2020-2021. Saat ini Sholeh berada di semester akhirnya untuk meraih gelar sarjana ekonomi tahun 2015. Beliau juga sering terlibat dalam tim ekonomi Kota Palangka Raya dan menjadi pemateri dalam berbagai seminar.

PENGANTAR MANAJEMEN DAN BISNIS

Penerbit K-Media
Bantul, Yogyakarta
kmediacorp
kmedia.cv@gmail.com
www.kmedia.co.id

