

DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN

- Ketut Witara
- Nurdiansyah
- Martina Rudolfa Da Mendez
- Elnia Frisnawati
- Ana Fitriyatul Bilgies
- Steefra D Mangkay
- Imriani Idrus
- Taufiq Hidayat
- Sumarno
- Nurus Safa'atillah
- Candra



DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN

**Ketut Witara
Nurdiansyah
Martina Rudolfa Da Mendez
Elnia Frisnawati
Ana Fitriyatul Bilgies
Steeфра D Mangkay
Imriani Idrus
Taufiq Hidayat
Sumarno
Nurus Safa'atillah
Candra**



GET PRESS INDONESIA

DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN

Penulis :

Ketut Witara
Nurdiansyah
Martina Rudolfa Da Mendez
Elnia Frisnawati
Ana Fitriyatul Bilgies
Steefra D Mangkay
Imriani Idrus
Taufiq Hidayat
Sumarno
Nurus Safa'atillah
Candra

ISBN : 978-623-125-623-2

Editor : DR., D.Sc., Drs., Sunarno Sastro Atmodjo, S.E. S.T., S.AP., S.IP., S.Sos

Penyunting : Tri Putri Wahyuni. S.Pd

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd

Penerbit : GET PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jln. Palarik Air Pacah No 26 Kel. Air Pacah
Kec. Koto Tangah Kota Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Februari 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT dalam segala kesempatan. Sholawat beriring salam dan doa kita sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Alhamdulillah atas Rahmat dan Karunia-Nya penulis telah menyelesaikan Buku Dasar-Dasar Manajemen Perusahaan ini.

Buku Ini Membahas Konsep Dasar Manajemen Perusahaan, Dasar-Dasar Manajemen Perusahaan, Struktur Organisasi Dan Desain Organisasi, Fungsi-Fungsi Manajemen, Pendekatan Sistem dalam Manajemen, Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, Proses Pengambilan Keputusan Manajerial, Komunikasi dan Keterampilan Interpersonal, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Operasional dan Strategi Bisnis.

Proses penulisan buku ini berhasil diselesaikan atas kerjasama tim penulis. Demi kualitas yang lebih baik dan kepuasan para pembaca, saran dan masukan yang membangun dari pembaca sangat kami harapkan.

Penulis ucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dalam penyelesaian buku ini. Terutama pihak yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah mempercayakan mendorong, dan menginisiasi terbitnya buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi masyarakat Indonesia.

Padang, Januari 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN	1
1.1 Pengertian Manajemen Perusahaan.....	1
1.2 Perspektif Manajemen Perusahaan	3
1.2.1 Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan.....	3
1.2.2 Manajemen sebagai Seni.....	4
1.2.3 Manajemen Sebagai Profesi	5
1.2.4 Manajemen Sebagai Proses	5
1.3 Fungsi Manajemen Perusahaan	6
1.4 Jenis Konsep Manajemen Perusahaan.....	8
1.4.1 Manajemen Produksi	8
1.4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
1.4.3 Manajemen Pemasaran	9
1.4.4 Manajemen Keuangan	9
1.4.5 Manajemen Informasi.....	10
1.4.6 Manajemen Strategi	10
1.4.7 Manajemen Operasi	11
DAFTAR PUSTAKA.....	13
BAB 2 DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN.....	15
2.1 Pengertian dan Pentingnya Manajemen Perusahaan.....	15
2.1.1 Definisi Manajemen Perusahaan.....	15
2.1.2 Peran dan Fungsi Manajemen dalam Perusahaan...	17
2.1.3 Pentingnya Manajemen dalam Kesuksesan Perusahaan	17
2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Perusahaan.....	17
2.2.1 Perencanaan: Konsep dan Implementasi.....	18
2.2.2 Pengorganisasian: Struktur dan Proses	19
2.2.3 Kepemimpinan: Membangun Tim yang Efektif.....	19
2.2.4 Pengendalian: Pengukuran dan Evaluasi	20
2.3 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Perusahaan	21
2.3.1 Prinsip Efisiensi dan Efektivitas.....	21
2.3.2 Prinsip Delegasi dan Koordinasi.....	22
2.3.3 Prinsip Keadilan dan Motivasi	22

2.3.4 Perkembangan Prinsip-Prinsip Manajemen di Era Modern.....	23
2.4 Jenis-Jenis Manajemen dalam Perusahaan	23
2.4.1 Manajemen Operasional	23
2.4.2 Manajemen Keuangan	24
2.4.3 Manajemen Sumber Daya Manusia	25
2.4.4 Manajemen Pemasaran	25
2.4.5 Manajemen Strategis.....	26
2.5 Tingkat-Tingkat Manajemen dalam Perusahaan	26
2.5.1 Manajemen Puncak: Peran CEO dan Direktur.....	27
2.5.2 Manajemen Menengah: Peran Manajer Divisi.....	28
2.5.3 Manajemen Operasional: Peran Supervisor dan Tim Lapangan.....	28
2.5.4 Kolaborasi Antar Tingkat Manajemen	29
2.6 Gaya Manajemen dan Kepemimpinan dalam Perusahaan	29
2.6.1 Gaya Manajemen Otokratis	30
2.6.2 Gaya Manajemen Demokratis	30
2.6.3 Gaya Manajemen Laissez-Faire	31
2.6.4 Kapan dan Bagaimana Mengadopsi Gaya yang Tepat.....	32
2.7 Manajemen Perusahaan di Era Digital	32
2.7.1 Transformasi Digital dalam Manajemen	32
2.7.2 Teknologi untuk Efisiensi Manajemen.....	33
2.7.3 Manajemen Berbasis Data.....	34
2.7.4 Tantangan dan Peluang di Era Digital	34
DAFTAR PUSTAKA.....	36
BAB 3 STRUKTUR ORGANISASI DAN DESAIN	
ORGANISASI	39
3.1 Pendahuluan.....	39
3.2 Struktur Organisasi.....	39
3.2.1 Tujuan Struktur Organisasi	40
3.2.2 Elemen-Elemen Struktur Organisasi	41
3.2.3 Jenis-Jenis Struktur Organisasi.....	41
3.2.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi strategi organisasi.....	43
3.3 Desain Organisasi	44

3.3.1 Tujuan Desain Organisasi.....	44
3.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi.....	46
3.3.2 Jenis-Jenis Desain Organisasi.....	48
3.3.3 Proses Desain Organisasi.....	49
3.3.4 Prinsip-Prinsip Desain Organisasi.....	50
3.3.5 Tantangan dalam Desain Organisasi.....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	53
BAB 4 FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN	55
4.1 Pengantar Manajemen.....	55
4.1.1 Definisi dan Ruang lingkup Manajemen	55
4.1.2 Sejarah dan Evolusi Teori Manajemen	55
4.1.3 Peran dan Tanggung Jawab Manajer	56
4.1.4 Kompetensi dan Keterampilan Manajer	57
4.2 Perencanaan (<i>Planning</i>)	58
4.3 Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	61
4.4 Pengarahan (<i>leading</i>)	61
4.5 Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	62
4.6 Tren dan Masa Depan Manajemen.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	65
BAB 5 PENDEKATAN SISTEM DALAM MANAJEMEN.....	67
5.1 Pendahuluan.....	67
5.2 Pengertian Pendekatan Sistem.....	68
5.2.1 Pengertian Pendekatan.....	68
5.2.2 Pengertian Sistem	68
5.3 Ciri Ciri Pendekatan Sistem	70
5.4 Analisis Sistem Dalam Organisasi	71
5.5 Pendekatan Sistem Dalam Manajemen Pendidikan.....	73
5.6 Implementasi Pdca Dalam Pendekatan Sistem Manajemen Pendidikan	75
5.6.1 Sistem Perencanaan (PLAN).....	76
5.6.2 Pelaksanaan (DO).....	76
5.6.3 Pemeriksaan (CHECK).....	77
5.6.4 Menindak/Tindakan (ACT)	77
5.7 Keuntungan Pendekatan Sistem.....	78
5.8 Penerapan Pendekatan Sistem	78
5.9 Menggunakan Konsep Sistem	80

5.10 Daur Hidup Sistem	81
5.11 Manfaat Dan Etika Dari Sistem Informaasi	83
5.12 Menilai Solusi Ke Konflik Yang Diciptakan Oleh Pendekatan.....	83
5.13 Kesimpulan.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89
BAB 6 ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN.....	91
6.1 Pendahuluan.....	91
6.2 Konsep Dasar Etika Bisnis	92
6.2.1 Etika Bisnis	93
6.2.2 Prinsip-Prinsip Etika Bisnis.....	98
6.2.3 Pentingnya Etika Bisnis	100
6.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).....	101
6.3.1 Pengertian CSR	103
6.3.2 Dimensi <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).....	104
6.3.3 Model-Model <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR).....	105
6.4 Implementasi Etika Bisnis dan CSR.....	106
6.4.1 Pengembangan Kode Etik Perusahaan.....	107
6.4.2 Program-Program CSR.....	109
6.4.3 Pengukuran Kinerja CSR.....	110
6.5 Tantangan dan Peluang Etika Bisnis dan CSR.....	111
6.5.1 Peluang Etika Bisnis dan CSR.....	112
DAFTAR PUSTAKA.....	115
BAB 7 PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL.....	121
7.1 Pendahuluan.....	121
7.2 Pengertian dan Pentingnya Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen.....	121
7.3 Jenis-jenis Keputusan Manajerial	123
7.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Manajerial	124
7.5 Tahap-tahap Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial.....	126
7.6 Dampak Pengambilan Keputusan terhadap Organisasi.....	130
7.6.1 Dampak Positif.....	130
7.6.2 Dampak Negatif.....	130
DAFTAR PUSTAKA.....	131

BAB 8 KOMUNIKASI DAN KETERAMPILAN

INTERPERSONAL	133
8.1 Pendahuluan.....	133
8.1.1 Latar Belakang Pentingnya Komunikasi dan Keterampilan Interpersonal	133
8.1.2 Tujuan Bab	134
8.2 Konsep Dasar Komunikasi	135
8.2.1 Definisi Komunikasi.....	135
8.2.2 Unsur-Unsur Komunikasi.....	136
8.2.3 Proses Komunikasi.....	137
8.2.4 Jenis-Jenis Komunikasi.....	140
8.3 Keterampilan Interpersonal.....	144
8.3.1 Peran Keterampilan Interpersonal dalam Mendukung Kesuksesan	145
8.3.2 Komponen Utama Keterampilan Interpersonal	146
8.4 Teknik dan Strategi dalam Komunikasi Efektif	147
8.5 Keterampilan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja	148
8.6 Komunikasi Antarbudaya dan Globalisasi	149
DAFTAR PUSTAKA.....	151

BAB 9 BUDAYA ORGANISASI DAN

LINGKUNGAN KERJA.....	153
9.1 Pendahuluan.....	153
9.2 Pengertian Budaya Organisasi	156
9.3 Fungsi Budaya Organisasi.....	157
9.4 Jenis Budaya Organisasi.....	158
9.4.1 Model <i>Cameron dan Quinn: Competing Values Framework</i>	158
9.4.2 Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Fokus.....	159
9.4.3 Jenis Budaya Berdasarkan Pendekatan Sosiologis..	160
9.4.4 Manfaat Memahami Jenis Budaya Organisasi	160
9.5 Lingkungan Kerja.....	161
9.6 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja.....	162
9.7 Membangun dan Mengelola Budaya Organisasi	163
9.7.1 Membangun Budaya Organisasi.....	163
9.7.2 Mengelola Budaya Organisasi.....	164
9.7.3 Faktor Penting dalam Keberhasilan	165

9.8 Pentingnya Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja....	165
9.8.1 Pentingnya Budaya Organisasi.....	165
9.8.2 Pentingnya Lingkungan Kerja.....	166
9.8.2 Keterkaitan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja.....	167
9.9 Kesimpulan.....	167
DAFTAR PUSTAKA.....	169
BAB 10 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	171
10.1 Pendahuluan.....	171
10.2 Definisi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia.....	171
10.3 Tujuan dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia.....	172
10.4 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	173
10.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	174
10.6 Pengembangan rencana sumber daya manusia	178
10.7 Pengelolaan Kinerja.....	180
10.8 Keseimbangan Kerja dan Kehidupan	182
10.9 Etika dan Hukum dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	183
10.10 Kesimpulan dan Rekomendasi	184
DAFTAR PUSTAKA.....	185
BAB 11 DASAR MANAJEMEN OPERASIONAL DAN STRATEGI BISNIS.....	187
11.1 Pendahuluan.....	187
11.2 Dasar dasar Manajemen Operasional	187
11.2.1 Pengertian dan ruang Lingkup Manajemen Operasional	187
11.2.2 Aspek-aspek dalam Manajemen Operasional.....	190
11.3 Strategi Bisnis.....	200
11.3.1 Konsep Manajemen Strategi	200
11.3.2 Tahapan Manajemen Strategi	201
11.3.3 Pembagian Strategi	204
DAFTAR PUSTAKA.....	206
BIODATA PENULIS	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Perspektif Manajemen.....	4
Gambar 1.2. Fungsi Manajemen Perusahaan.....	8
Gambar 2.1. Peter Drucker.....	16
Gambar 8.1. Proses Komunikasi.....	139
Gambar 11.1. Model Rantai Pasok dan tiga masam aliran yang dikelola.....	196

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN

Oleh Ketut Witara

1.1 Pengertian Manajemen Perusahaan

Banyak definisi yang telah dirumuskan oleh pakar manajemen mengenai konsep manajemen, namun secara umum manajemen perusahaan adalah suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya (baik manusia maupun material) guna mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

Berikut adalah beberapa definisi manajemen perusahaan menurut para ahli:

1. Menurut Wilson Bangun (2012), manajemen perusahaan merupakan suatu proses yang teratur dan melibatkan sejumlah langkah yang dikerjakan oleh anggota perusahaan. Hal ini melibatkan sejumlah kegiatan seperti perencanaan, pengaturan, arahan, dan pengawasan guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Poin penting yang di tekankan oleh wilson adalah :

- a. Rangkaian Tindakan adalah istilah yang mengacu pada serangkaian aktivitas atau pekerjaan yang perlu dilakukan dalam suatu entitas organisasi. Hal ini dapat meliputi segala hal mulai dari perencanaan strategis hingga pelaksanaan tugas harian.
- b. Partisipasi dalam manajemen perusahaan adalah tanggung jawab setiap anggota organisasi, bukan hanya terbatas pada manajer atau eksekutif. Setiap anggota dalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama organisasi tersebut.
- c. Mencapai tujuan adalah mencapai hasil akhir yang diinginkan. Hal ini dapat mencakup pertumbuhan

penjualan yang meningkat, kepuasan pelanggan yang lebih baik, atau tujuan lain yang sesuai dengan tujuan dan visi perusahaan.

- d. Proses penerapan manajemen dilakukan secara terstruktur, di mana tindakan dan keputusan diambil secara teratur dan rasional. Penerapan teknik, prosedur, dan praktik terbaik adalah kunci untuk memastikan bahwa perusahaan dapat beroperasi dengan efisiensi dan efektivitas yang optimal.
2. Menurut Harold D. (Howdy) Koontz (1909-1984), manajemen perusahaan adalah gabungan antara ilmu dan seni. Adapun penjelasannya sebagai berikut :
- a. Ilmu Manajemen Perusahaan merujuk pada pengetahuan terstruktur yang diperoleh melalui studi, riset, dan pengalaman kerja di bidang manajemen. Pengetahuan ini meliputi prinsip-prinsip, teori, dan konsep yang mendukung dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah dalam struktur organisasi.
 - b. Manajemen juga dianggap sebagai seni karena melibatkan penggunaan pengetahuan (*knowledge*) dalam situasi praktis untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Seni di sini mengacu pada keahlian dan kapasitas untuk mengimplementasikan pengetahuan dan teknik manajemen secara efisien.
 - c. Koontz berpendapat bahwa ilmu dan seni dalam manajemen tidak bersifat kontradiktif, melainkan saling mendukung satu sama lain. Pengetahuan yang diperoleh dari ilmu memberikan pemahaman tentang manajemen, sementara kemampuan seni memungkinkan manajer untuk menggunakan pengetahuan tersebut secara efisien dalam kondisi yang sebenarnya.

Dari kedua pendapat tersebut, Manajemen perusahaan diinterpretasikan sebagai efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan, baik itu dalam skala organisasi, perusahaan, atau badan usaha.

1.2 Perspektif Manajemen Perusahaan

Dalam definisi yang lebih detail, konsep manajemen dapat dipandang dari empat perspektif:

1.2.1 Manajemen sebagai Ilmu Pengetahuan

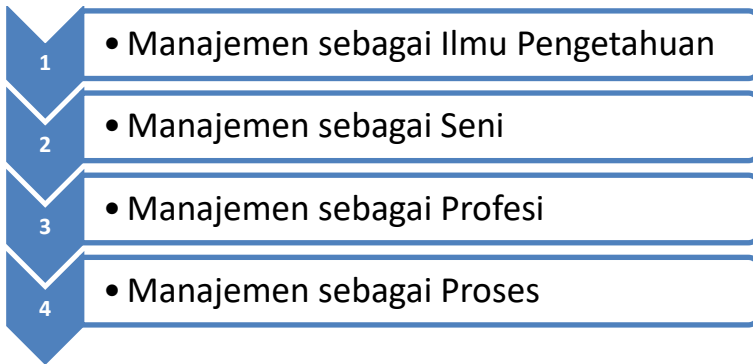
Manajemen sebagai ilmu pengetahuan berfokus pada penerapan konsep-konsep yang dapat menjelaskan bagaimana manusia bekerja sama, serta mengukur dan mengevaluasi proses kerja sama tersebut. Manajemen sebagai bidang pengetahuan melibatkan penggunaan teori dan prinsip manajemen yang telah terbukti untuk menyelesaikan permasalahan praktis di dalam struktur organisasi. Menggunakan pengetahuan yang terstruktur dan terorganisir untuk membuat keputusan berdasarkan data dan fakta adalah penting, dan bukan hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman pribadi.

Sebagai contoh kasus:

1. Penerapan Knowledge Management (KM) di PT Pertamina (Persero), dimana Manajemen pengetahuan adalah suatu metode yang terstruktur untuk memastikan informasi dan pengetahuan dapat tersampaikan kepada orang yang membutuhkannya pada saat yang tepat, sehingga dapat menciptakan nilai tambah. Di Pertamina, Knowledge Management (KM) digunakan untuk mengkonversi yang hanya dimiliki oleh masing masing individu (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan yang dapat dibagi (*explicit knowledge*) dan sebaliknya. Hal ini akan mendorong terciptanya inovasi dan pengembangan produk baru.
2. Sebagai contoh lain, penggunaan diagram Gantt dapat diterapkan dalam manajemen proyek pembangunan. Diagram ini dipakai untuk merancang dan mengatur proyek pembangunan infrastruktur, memeriksa bahwa semua pekerjaan diselesaikan sesuai jadwal dan sumber daya dimanfaatkan secara efektif.

Dalam situasi-situasi yang disebutkan diatas, manajemen digunakan sebagai disiplin ilmu untuk memperbaiki efektivitas, kinerja, dan kemampuan berinovasi dalam perusahaan. Ini menggambarkan bagaimana konsep manajemen dapat diterapkan

dalam praktik untuk menghasilkan hasil yang nyata dan menguntungkan.



Gambar 1.1. Perspektif Manajemen

1.2.2 Manajemen sebagai Seni

Manajemen sebagai seni menekankan pada kemampuan untuk bertindak dengan fleksibilitas dan kreativitas dalam mengatasi permasalahan dan situasi yang tidak terduga.

Manajemen sebagai bentuk seni mementingkan kemampuan, naluri, dan pengalaman individu dalam memimpin serta mengelola sebuah organisasi. Dalam situasi seperti ini, manajemen tidak hanya terbatas pada mengikuti tata cara dan peraturan yang ada, tetapi juga memberikan kesempatan bagi para manajer untuk menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam menghadapi situasi yang rumit dan tidak jelas.

Sebagai ilustrasi, kita bisa melihat bagaimana Starbucks memperlakukan pengalaman konsumennya. Starbucks tidak sekadar menawarkan kopi, tetapi juga menciptakan suatu pengalaman unik yang disebut 'pengalaman Starbucks' melalui rancangan toko yang menarik, pemutaran musik yang dipilih dengan teliti, dan interaksi yang ramah antara karyawan dan pelanggan. Manajemen ini bisa dianggap sebagai sebuah seni karena melibatkan menciptakan suasana yang menyenangkan dan memberikan pengalaman berkesan bagi para pelanggan, yang tidak selalu bisa diukur atau didefinisikan secara ilmiah.

Dalam situasi ini, kemampuan manajemen sebagai suatu bentuk seni memegang peranan yang sangat penting dalam kesuksesan sebuah organisasi, membuktikan bagaimana keahlian, naluri, dan inovasi dalam manajemen dapat memberikan nilai tambah yang sangat besar.

1.2.3 Manajemen Sebagai Profesi

Dalam situasi ini, manajemen merujuk kepada profesi dengan jabatan sebagai manajer atau staff manajemen yang bekerja secara profesional dan menerima kompensasi yang sebanding dengan kemampuan mereka.

Manajemen sebagai profesi melibatkan praktik manajerial yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan prinsip-prinsip etika profesional dalam lingkup manajemen. Profesi ini membutuhkan pendidikan formal, tekad untuk terus mengembangkan diri, dan seringkali memerlukan sertifikasi atau lisensi dari lembaga professional.

Sebagai ilustrasi, kita bisa mengamati profesi "Akuntan Bersertifikat" di India. *The Institute of Chartered Accountants of India* (ICAI) menetapkan dan mengelola standar kompetensi untuk auditor dan akuntan. Karir ini memerlukan pendidikan khusus, ujian kualifikasi, dan dedikasi terhadap kode etik profesi.

Sebagai ilustrasi lain, kita bisa melihat sertifikasi Project Management Professional (PMP) yang dikeluarkan oleh Project Management Institute (PMI). Individu yang telah memperoleh sertifikasi PMP telah menunjukkan pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen proyek, meliputi perencanaan, pengerjaan, dan pemantauan proyek.

Di kedua kondisi ini, profesi manajemen diakui secara internasional dan menampilkan bagaimana orang-orang dengan keahlian khusus dalam manajemen dapat memberikan manfaat yang besar kepada perusahaan dan masyarakat.

1.2.4 Manajemen Sebagai Proses

Manajemen sebagai suatu proses, terdiri dari berbagai fungsi seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan guna mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen sebagai proses merujuk pada rangkaian langkah-langkah yang dilakukan secara berturut-turut guna mencapai tujuan perusahaan. Proses ini mencakup perencanaan, pengaturan, penempatan sumber daya manusia, kepemimpinan, dan pengendalian. Setiap tindakan ini saling terkait dan krusial untuk memastikan bahwa perusahaan berjalan dengan efisiensi dan hasil yang maksimal.

Sebagai ilustrasi, kita bisa melihat contoh penerapan manajemen proses dalam industri otomotif pada Toyota Production System (TPS). TPS menyatukan semua tahap produksi dengan prinsip-prinsip seperti "*Just-In-Time*" atau Produksi sesuai permintaan dan "*Jidoka*" (otomatisasi dengan intervensi manusia). Dalam TPS, perencanaan melibatkan menetapkan jumlah produksi berdasarkan permintaan pasar, pengorganisasian melibatkan pengaturan alur kerja dan posisi kerja, penempatan tenaga kerja memastikan karyawan yang tepat ditempatkan pada posisi yang cocok, pengarahan melibatkan motivasi dan komunikasi dengan karyawan, dan pengawasan memastikan bahwa setiap aspek produksi berjalan sesuai standar yang sudah ditetapkan.

Salah satu contoh lainnya adalah penggunaan manajemen proses dalam "Manajemen Perubahan" di PT Astra International Tbk. Perusahaan ini memanfaatkan Astra Management System (AMS) dalam mengatur perubahan dan memastikan bahwa semua bagian organisasi bergerak sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Strategi yang dilakukan mulai dari proses perencanaan, pengaturan sumber daya, mengarahkan staf melalui komunikasi yang efisien, dan mengawasi implementasi perubahan agar sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

Dalam kedua kasus ini, manajemen sebagai proses memainkan peran kunci dalam mencapai efisiensi operasional dan adaptasi terhadap perubahan pasar atau internal organisasi.

1.3 Fungsi Manajemen Perusahaan

Fungsi manajemen perusahaan adalah serangkaian tugas yang harus dilakukan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Secara umum, terdapat empat fungsi utama dalam manajemen perusahaan, yang sering disebut sebagai fungsi POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*).

1. Perencanaan / *Planning* merupakan tahap awal dan krusial dalam manajemen. Perencanaan melibatkan menetapkan tujuan perusahaan dan merancang strategi untuk mencapainya. Ini mencakup evaluasi kondisi saat ini, peramalan untuk waktu yang akan datang, dan membuat keputusan mengenai langkah-langkah yang akan diambil.
2. Setelah perencanaan selesai, langkah berikutnya adalah mengatur sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana tersebut. Hal ini melibatkan pengaturan tugas, menetapkan susunan organisasi, dan pembagian sumber daya.
3. Pengarahan (*Actuating/Directing*), terkait dengan melaksanakan rencana dan menginspirasi staf untuk mencapai sasaran perusahaan. Ini melibatkan kemampuan memimpin, berkomunikasi, memotivasi, dan mengarahkan karyawan.
4. Controlling adalah fungsi terakhir yang bertujuan untuk mengawasi dan mengevaluasi kinerja perusahaan guna memastikan tercapainya tujuan perusahaan. Proses ini mencakup penilaian hasil kerja, membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, dan melakukan tindakan perbaikan jika diperlukan



Gambar 1.2. Fungsi Manajemen Perusahaan

1.4 Jenis Konsep Manajemen Perusahaan

1.4.1 Manajemen Produksi

Manajemen produksi melibatkan perencanaan, pengorganisasian, arahan, dan kontrol atas semua aktivitas yang terkait dengan pembuatan barang atau pelayanan dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk menciptakan produk atau layanan dengan cara yang hemat, efisien, dan sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan.

Berbagai faktor seperti jenis bahan baku yang digunakan, kualitas bahan baku, lokasi produksi, dan kualitas produk akhir memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan kegiatan produksi. Dengan mempertimbangkan faktor ini, seorang manajer dapat menilai kinerja produksi dan menyusun strategi untuk meningkatkan kualitas produksi di masa mendatang.

1.4.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu disiplin ilmu yang fokus pada pengelolaan aspek-aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa sumber daya manusia (pegawai) berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap pencapaian tujuan

organisasi. Berikut penjelasan lebih detail mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Rekrutmen dan seleksi adalah proses mencari, menarik dan memilih karyawan yang memenuhi kebutuhan organisasi. Berisi pengumuman rekrutmen, wawancara dan tes.
2. Pelatihan dan pengembangan, khususnya peningkatan keterampilan dan pengetahuan pegawai melalui pelatihan, seminar dan pengembangan profesi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
3. Penilaian kinerja, khususnya penilaian kinerja pegawai secara berkala. Gunakan metode seperti tinjauan pengawasan, tinjauan 360 derajat, dan indikator kinerja utama (KPI).
4. Manajemen konflik dan motivasi yaitu menyelesaikan konflik antar karyawan. Meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.
5. Mengelola kesejahteraan pegawai, khususnya menjamin kesehatan jasmani dan rohani pegawai. Termasuk penggajian, tunjangan, dan manajemen fasilitas kesehatan.

1.4.3 Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran adalah bidang studi yang memusatkan perhatian pada perencanaan, eksekusi, dan pengawasan inisiatif-inisiatif yang direncanakan untuk menciptakan, mengembangkan, dan memelihara hubungan yang menguntungkan dengan konsumen yang dituju. Maksudnya adalah untuk membuat, berkomunikasi, dan memberikan keunggulan kepada para pelanggan.

Bagian ini terkait dengan promosi, oleh karena itu manajemen harus dapat menilai dan menelaah setiap langkah dalam kegiatan pemasaran. Apabila rencana belum mencapai hasil yang diharapkan, maka akan disesuaikan hingga mencapai hasil yang optimal.

1.4.4 Manajemen Keuangan

Manajemen Keuangan merupakan bidang studi yang menitikberatkan pada pengaturan segala hal yang berkaitan dengan

keuangan dalam suatu perusahaan. Maksudnya adalah untuk menjamin keberlangsungan keuangan, produktivitas, dan kinerja dalam mencapai sasaran keuangan.

Definisi yang paling sesuai tentang manajemen ini adalah kemampuan bekerjasama dengan pihak lain guna meningkatkan efisiensi manajemen keuangan. Mulai dari tahap perencanaan, pemeriksaan, manajemen, penganggaran, pengadaan modal, hingga penyimpanan modal perusahaan.

1.4.5 Manajemen Informasi

Salah satu prinsip dasar manajemen Informasi yang penting adalah merencanakan informasi. Beberapa contoh informasi tersebut termasuk dokumen, teknologi, tenaga kerja, prosedur akuntansi, biaya produksi, dan strategi bisnis.

Segala informasi tersebut dapat digunakan sebagai panduan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan bisnis. Seorang manajer perlu memiliki kemampuan untuk memanfaatkan seluruh informasi tersebut secara efektif guna mencapai sasaran.

1.4.6 Manajemen Strategi

Manajemen strategis melibatkan tahapan perencanaan, penerapan, dan monitorisasi langkah-langkah yang diambil oleh perusahaan guna mencapai tujuan jangka panjangnya.

Hal hal penting mengenai manajemen strategis, yaitu :

1. Analisis lingkungan yaitu proses mengenali faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta internal (kekuatan dan kelemahan) yang berdampak pada perusahaan.
2. Memanfaatkan perangkat seperti evaluasi PESTEL, evaluasi SWOT, dan evaluasi industri.
3. Perumusan strategi melibatkan penentuan cita-cita, tujuan, dan sasaran perusahaan.
4. Membuat rencana untuk perusahaan, bisnis, dan bagian-bagian fungsional.
5. Melaksanakan Rencana Taktis dengan menjadikan strategi sebagai langkah-langkah nyata yang dapat dijalankan.
6. Menentukan alokasi sumber daya dan mengatur aktivitas.

7. Evaluasi dan pengendalian strategi merupakan proses pemantauan kinerja dari strategi yang telah dijalankan.
8. Melakukan langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen strategis memiliki peranan yang sangat vital dalam keseluruhan operasional bisnis. Sebuah strategi dapat terbentuk ketika terdapat data yang akurat untuk digunakan sebagai landasan dalam membuat keputusan bisnis.

Seorang manajer harus memiliki kemampuan dalam mengatur sumber daya manusia dan bahan baku yang tersedia agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

1.4.7 Manajemen Operasi

Manajemen Operasi adalah bidang yang memusatkan perhatiannya pada perencanaan, pengaturan, dan pengawasan proses produksi dan distribusi barang dan jasa di dalam suatu perusahaan.

Faktor faktor yang mempengaruhi manajemen operasional yaitu:

1. Rencana Produksi, yaitu membuat perencanaan untuk produksi yang mencakup alokasi tenaga kerja, bahan baku, mesin, serta jadwal produksi.
2. Produksi Management, yaitu melakukan pemantauan terhadap proses produksi, mengenali permasalahan yang muncul, dan melaksanakan langkah perbaikan sesegera mungkin. Menerapkan metode seperti diagram kontrol dan pengendalian kualitas.
3. Manajemen inventaris merupakan proses pengaturan, pengendalian, dan monitoring semua barang atau produk yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Ini melibatkan perencanaan persediaan, pengadaan barang, penyimpanan, dan pengiriman produk. Tujuan utamanya adalah untuk meminimalkan biaya penyimpanan sambil memastikan ketersediaan barang yang cukup untuk memenuhi permintaan pelanggan. Dengan manajemen inventaris yang efektif, perusahaan dapat mengoptimalkan pendapatan dan meningkatkan efisiensi operasional.

4. Manajemen Kualitas adalah pendekatan yang berfokus pada upaya untuk mencapai standar mutu yang tinggi dalam semua aspek operasi suatu organisasi. Ini melibatkan pemantauan dan peningkatan berkelanjutan terhadap produk, layanan, dan proses agar dapat memenuhi atau melampaui harapan pelanggan. Manajemen Kualitas juga melibatkan keterlibatan seluruh organisasi, termasuk pimpinan hingga karyawan tingkat bawah, dalam upaya untuk memastikan bahwa kualitas menjadi prioritas utama dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil. Menjamin bahwa produk sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan.
5. Dengan menerapkan pendekatan seperti Six Sigma, Manajemen Kualitas Total, dan standar ISO.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T dan Francis T. 2013. Manajemen Pemasaran. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Anoraga, P. 2004. Manajemen Bisnis. Semarang: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. 2007. Pengantar Bisnis dalam Era Globalisasi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Anoraga, P. 2009. Manajemen Bisnis. Jakarta: Rineka Cipta
- Arifin, Zainal. 2012. Evaluasi Pembelajaran. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI.
- Bachtiar, H. 2003. Manajemen Industri. Bandung: Pustaka Ramadhan.
- Dessler, G. (2017). Human Resource Management. Pearson.
- Fayol, Henry. 1985. Industri dan Manajemen Umum, Terj. London: Sir Issacand Son.
- Flippo, E.B. 1984. Personnel Management, McGraw Hill. Singapore
- George R. Terry, 2003, Prinsip-prinsip Manajemen, PT. Bumi Aksara
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). Human Resource Management. Cengage Learning
- Umar, Husein. (2019), Metode Riset Manajemen Perusahaan, Jakarta: PT.Gramedia
- Wilson, Bangun. 2012. Human Resource Management. Jakarta: Erlangga,

BAB 2

DASAR-DASAR MANAJEMEN PERUSAHAAN

Oleh Nurdiansyah

2.1 Pengertian dan Pentingnya Manajemen Perusahaan

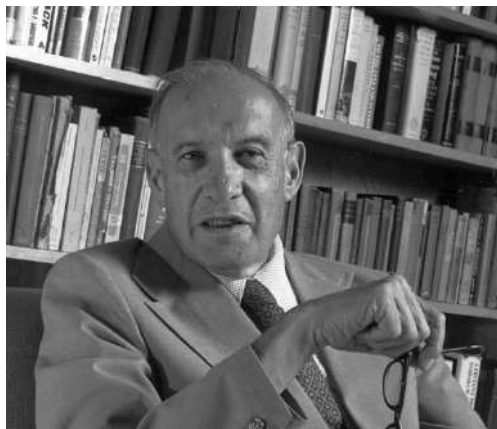
2.1.1 Definisi Manajemen Perusahaan

Manajemen perusahaan adalah proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Efisiensi dalam konteks ini berarti menggunakan sumber daya yang ada secara optimal, sementara efektivitas berarti memastikan bahwa tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Bakhtiar dan Humairoh mendefinisikan manajemen sebagai seni dan ilmu untuk bekerja melalui orang lain untuk mencapai hasil yang diinginkan (Bakhtiar & Humairoh, 2024). Dalam pengertian ini, manajemen adalah kerangka kerja utama yang menyatukan semua elemen organisasi.

Henry Fayol, salah satu pelopor teori manajemen modern, menyebutkan bahwa manajemen terdiri dari lima fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, koordinasi, dan pengendalian (Siti dkk., 2024). Kelima fungsi ini menjadi dasar dalam mengelola aktivitas organisasi. Dalam konteks perusahaan, fungsi-fungsi ini diterapkan untuk mengatur berbagai aspek seperti sumber daya manusia, keuangan, produksi, dan pemasaran. Fayol juga menekankan bahwa manajemen bersifat universal, yang berarti prinsip-prinsipnya dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi.

Selain itu, Drucker, yang dikenal sebagai Bapak Manajemen Modern, memperluas konsep manajemen dengan menyatakan bahwa manajemen adalah tentang "melakukan hal yang benar" *effectiveness* dan "melakukan hal dengan benar" *efficiency* (Rahman

dkk., 2024). Perspektif ini menunjukkan bahwa manajemen bukan hanya soal mencapai hasil, tetapi juga memastikan proses pencapaian tersebut dilakukan dengan cara yang optimal. Dalam perusahaan, hal ini berarti menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, karyawan, dan pelanggan.



Gambar 2.1. Peter Drucker
(Sumber : Wikipedia)

Di era modern, definisi manajemen semakin berkembang dengan mengakomodasi pengaruh teknologi dan globalisasi. Transformasi digital, misalnya, telah mengubah cara perusahaan mengelola data, operasi, dan komunikasi. Dalam konteks ini, manajemen perusahaan juga mencakup kemampuan untuk memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan, analitik data, dan edge computing untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing. Oleh karena itu, definisi manajemen perusahaan tidak hanya statis tetapi juga dinamis mengikuti perubahan zaman.

Secara praktis, manajemen perusahaan dapat dianggap sebagai inti dari keberlanjutan bisnis. Dengan manajemen yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap aspek organisasi berjalan harmonis menuju tujuan bersama. Tanpa manajemen yang terstruktur, perusahaan akan menghadapi tantangan seperti ketidakefisienan, ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, dan ketidakmampuan untuk bersaing di pasar global. Dengan demikian, pemahaman yang kuat tentang manajemen perusahaan menjadi

fondasi penting bagi siapa saja yang ingin memimpin atau mengembangkan bisnis.

2.1.2 Peran dan Fungsi Manajemen dalam Perusahaan

Manajemen memiliki peran penting dalam memastikan perusahaan berjalan sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Judijanto dkk (2024) menyatakan bahwa fungsi utama manajemen adalah:

1. Merencanakan: Menentukan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan.
2. Mengorganisasikan: Membangun struktur yang efektif untuk memastikan setiap bagian organisasi berfungsi secara optimal.
3. Memimpin: Menggerakkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan.
4. Mengendalikan: Memastikan semua aktivitas berjalan sesuai rencana melalui evaluasi dan pengendalian kinerja.

2.1.3 Pentingnya Manajemen dalam Kesuksesan Perusahaan

Manajemen yang baik memungkinkan perusahaan untuk:

1. Mencapai Tujuan: Manajemen menyediakan arah yang jelas dan memastikan semua aktivitas perusahaan selaras dengan tujuan utama.
2. Efisiensi Sumber Daya: Dengan manajemen yang efektif, perusahaan dapat meminimalkan pemborosan waktu, tenaga, dan dana.
3. Fleksibilitas Adaptif: Manajemen membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, termasuk tren pasar, regulasi, dan teknologi.

Sebagai contoh, perusahaan seperti *Toyota* dan *Apple* mampu mempertahankan keunggulan kompetitif mereka berkat penerapan manajemen yang inovatif dan responsif terhadap perubahan pasar (Permandi dkk., 2024).

2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Perusahaan

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen utama dalam mengelola organisasi yang membantu mencapai tujuan secara

efektif dan efisien. Fayol mengidentifikasi lima fungsi utama manajemen: perencanaan, pengorganisasian, pemberian arahan, koordinasi, dan pengendalian. Namun, Robbins dan Coulter (2020) menyederhanakan fungsi ini menjadi empat komponen inti, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Setiap fungsi berperan penting dan saling melengkapi dalam memastikan kelangsungan dan kesuksesan perusahaan.

2.2.1 Perencanaan: Konsep dan Implementasi

Perencanaan adalah langkah awal dalam proses manajemen yang berfokus pada penentuan tujuan organisasi dan cara terbaik untuk mencapainya. Fungsi ini mencakup identifikasi peluang, analisis lingkungan internal dan eksternal, serta pengembangan strategi jangka pendek dan jangka panjang. Tanpa perencanaan yang baik, organisasi cenderung kehilangan arah, menghadapi ketidakpastian, dan mengalami inefisiensi. Perencanaan strategis membantu perusahaan menetapkan visi yang jelas, yang menjadi panduan dalam pengambilan keputusan (Fadri & Fil, 2024).

Selain menentukan arah perusahaan, perencanaan juga bertujuan untuk mengurangi risiko dan memaksimalkan peluang. Misalnya, analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sering digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis perusahaan dalam pasar. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, manajer dapat menyusun rencana yang realistis dan berbasis data. Perencanaan yang baik juga memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

Di era modern, perencanaan semakin dipengaruhi oleh teknologi, seperti penggunaan analitik data dan simulasi skenario. Perusahaan seperti Amazon menggunakan perencanaan berbasis data untuk mengoptimalkan rantai pasok dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Dengan adanya teknologi ini, manajer dapat membuat keputusan yang lebih cepat dan akurat. Oleh karena itu, perencanaan tidak hanya menjadi proses administratif tetapi juga alat strategis yang penting dalam manajemen perusahaan.

2.2.2 Pengorganisasian: Struktur dan Proses

Pengorganisasian adalah proses mengatur sumber daya perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuan. Fungsi ini melibatkan pembagian tugas, penentuan struktur organisasi, dan pengaturan hubungan kerja antarindividu dan tim. Struktur organisasi yang baik membantu memastikan alur komunikasi yang jelas dan meningkatkan efisiensi operasional. Kushariyadi dkk. (2024) menekankan bahwa pengorganisasian adalah landasan untuk menciptakan sinergi dalam organisasi.

Dalam proses pengorganisasian, manajer harus mempertimbangkan faktor seperti ukuran perusahaan, kompleksitas operasi, dan kebutuhan pasar. Struktur organisasi dapat berupa hierarki tradisional, matriks, atau bahkan organisasi berbasis tim. Misalnya, perusahaan startup sering menggunakan struktur yang lebih fleksibel untuk mendukung inovasi dan respons cepat terhadap perubahan pasar. Pengorganisasian yang tepat juga mencakup alokasi sumber daya yang efisien, termasuk tenaga kerja, dana, dan teknologi.

Selain itu, pengorganisasian yang efektif memerlukan keterlibatan manajer dalam membangun budaya kerja yang produktif. Budaya ini mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Dengan struktur yang jelas dan budaya kerja yang kuat, organisasi dapat meningkatkan koordinasi antarbagian dan memastikan setiap individu memahami peran mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.2.3 Kepemimpinan: Membangun Tim yang Efektif

Kepemimpinan adalah fungsi yang berfokus pada penggerakan dan motivasi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini melibatkan kemampuan manajer untuk menginspirasi, memimpin dengan teladan, dan memfasilitasi komunikasi yang efektif. Setiawan & Tasane (2024) menyebutkan bahwa kepemimpinan yang sukses sering kali bergantung pada kecerdasan emosional, yang mencakup empati, pengendalian diri, dan kemampuan memengaruhi orang lain.

Pemimpin yang baik tidak hanya memberikan arahan tetapi juga membangun hubungan yang kuat dengan tim. Melalui

komunikasi yang efektif, pemimpin dapat menyampaikan visi organisasi dan memastikan setiap anggota tim merasa dihargai. Dalam konteks bisnis, kepemimpinan sering kali menentukan keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan. Contohnya, kepemimpinan Tim Cook di *Apple* menunjukkan bagaimana seorang pemimpin dapat mempertahankan budaya inovasi dan keunggulan perusahaan melalui pendekatan inklusif dan berorientasi pada hasil.

Di era digital, kepemimpinan juga mencakup kemampuan untuk mengelola tim yang terdistribusi secara global. Dengan teknologi komunikasi seperti video konferensi dan platform kolaborasi, pemimpin dapat menjaga produktivitas tim meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda. Selain itu, pemimpin juga perlu mengatasi resistensi terhadap perubahan dengan membangun kepercayaan dan

2.2.4 Pengendalian: Pengukuran dan Evaluasi

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang bertujuan memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini melibatkan pengukuran kinerja, membandingkan hasil dengan standar, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Tanpa pengendalian, organisasi berisiko mengalami penyimpangan yang dapat menghambat pencapaian tujuan (Muji dkk., 2025).

Dalam pengendalian, indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPIs*) sering digunakan untuk mengukur keberhasilan berbagai aspek operasional. Misalnya, dalam bisnis ritel, pengendalian dapat mencakup pemantauan penjualan, margin keuntungan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Dengan menggunakan data ini, manajer dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi.

Selain itu, pengendalian juga mencakup pengelolaan risiko dan audit internal. Proses ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan mematuhi regulasi dan standar industri. Di perusahaan manufaktur seperti Toyota, pengendalian kualitas menjadi bagian integral dari operasi untuk memastikan produk memenuhi ekspektasi pelanggan. Dengan pengendalian yang baik, perusahaan

dapat menjaga kepercayaan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

2.3 Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Perusahaan

Prinsip-prinsip dasar manajemen perusahaan adalah pedoman yang membantu manajer menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara efektif. Prinsip-prinsip ini memberikan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan keadilan dalam pengelolaan sumber daya. Henry Fayol (1916), dalam bukunya *General and Industrial Management*, memperkenalkan 14 prinsip manajemen yang masih relevan hingga saat ini. Prinsip-prinsip ini mencakup aspek seperti pembagian kerja, wewenang, disiplin, dan kesatuan komando. Selain itu, perkembangan manajemen modern telah memperluas prinsip-prinsip ini dengan menambahkan elemen seperti keberlanjutan dan manajemen berbasis data.

2.3.1 Prinsip Efisiensi dan Efektivitas

Prinsip efisiensi berfokus pada penggunaan sumber daya secara optimal untuk meminimalkan pemborosan dan biaya. Dalam konteks perusahaan, efisiensi berarti melakukan pekerjaan dengan cara terbaik menggunakan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya secara hemat. Sebagai contoh, perusahaan manufaktur seperti Toyota menerapkan prinsip lean manufacturing untuk mengurangi pemborosan dalam proses produksi. Dengan demikian, prinsip efisiensi memungkinkan perusahaan meningkatkan produktivitas tanpa mengorbankan kualitas.

Efektivitas, di sisi lain, mengacu pada kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip ini memastikan bahwa perusahaan tidak hanya fokus pada proses tetapi juga pada hasil akhir. Sebagai contoh, strategi pemasaran yang efektif tidak hanya menciptakan kampanye yang kreatif tetapi juga memastikan peningkatan penjualan dan loyalitas pelanggan. Dalam manajemen, kombinasi efisiensi dan efektivitas menjadi kunci untuk menciptakan nilai yang berkelanjutan bagi perusahaan.

2.3.2 Prinsip Delegasi dan Koordinasi

Delegasi adalah prinsip penting dalam manajemen yang memungkinkan manajer memberikan wewenang kepada bawahan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Prinsip ini tidak hanya membantu mengurangi beban kerja manajer tetapi juga mendorong pengembangan keterampilan dan tanggung jawab dalam tim. Dalam praktiknya, delegasi yang efektif memerlukan kejelasan dalam menetapkan tanggung jawab dan pengukuran kinerja. Misalnya, dalam proyek IT, manajer dapat mendelegasikan pengembangan perangkat lunak kepada tim teknis dengan tetap memberikan pengawasan strategis.

Selain delegasi, koordinasi adalah elemen penting untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara harmonis menuju tujuan bersama. Prinsip ini mencakup pengaturan komunikasi, alur kerja, dan sinergi antarbagian. Tanpa koordinasi yang baik, perusahaan dapat menghadapi konflik internal dan inefisiensi. Contohnya adalah perusahaan logistik seperti DHL, yang berhasil mengintegrasikan teknologi dan proses untuk memastikan bahwa pengiriman barang berjalan lancar di seluruh dunia.

2.3.3 Prinsip Keadilan dan Motivasi

Prinsip keadilan menekankan pentingnya perlakuan yang adil terhadap semua karyawan dalam organisasi. Prinsip ini mencakup pengelolaan gaji, penghargaan, dan perlakuan yang sama tanpa diskriminasi. Lestari dkk. (2024) menyatakan bahwa keadilan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Motivasi juga merupakan prinsip utama dalam manajemen yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias dan mencapai tujuan perusahaan. Teori Maslow (Atin dkk., 2024) tentang hierarki kebutuhan menunjukkan bahwa karyawan termotivasi oleh kebutuhan dasar, seperti gaji yang layak, hingga kebutuhan yang lebih tinggi, seperti pengakuan dan pengembangan diri. Dalam praktiknya, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dengan memberikan insentif, pelatihan, dan peluang pengembangan

karier. Contohnya, Google dikenal dengan program kesejahteraan karyawan yang inovatif, seperti fasilitas kerja yang mendukung kreativitas dan fleksibilitas.

2.3.4 Perkembangan Prinsip-Prinsip Manajemen di Era Modern

Prinsip-prinsip dasar manajemen telah berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Di era digital, prinsip efisiensi dan efektivitas semakin dipengaruhi oleh penggunaan data dan teknologi. Perusahaan saat ini menggunakan analitik data untuk mengidentifikasi peluang efisiensi baru dan meningkatkan pengambilan keputusan strategis. Selain itu, prinsip keadilan kini mencakup upaya menciptakan keberagaman dan inklusi dalam tempat kerja.

Prinsip-prinsip dasar manajemen tetap relevan, tetapi penerapannya harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tantangan perusahaan modern. Dengan memadukan prinsip-prinsip tradisional dan inovasi kontemporer, perusahaan dapat membangun fondasi manajemen yang kokoh untuk menghadapi persaingan global.

2.4 Jenis-Jenis Manajemen dalam Perusahaan

Manajemen dalam perusahaan mencakup berbagai jenis yang bertujuan untuk mengelola aspek-aspek spesifik dalam operasi bisnis. Setiap jenis manajemen memiliki fokus dan tanggung jawab unik yang saling melengkapi untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut Agustin dkk. (2024), jenis-jenis manajemen meliputi manajemen operasional, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan strategis. Kombinasi dari kelima jenis ini menciptakan ekosistem yang mendukung keberhasilan perusahaan.

2.4.1 Manajemen Operasional

Manajemen operasional berfokus pada pengelolaan proses produksi dan operasional sehari-hari perusahaan. Tujuan utama dari manajemen ini adalah memastikan bahwa barang atau jasa diproduksi secara efisien, dengan kualitas tinggi, dan tepat waktu.

Dalam operasional, hal-hal seperti pengelolaan rantai pasok, kontrol kualitas, dan perencanaan kapasitas menjadi bagian penting dari tanggung jawab manajemen operasional.

Sebagai contoh, perusahaan seperti Toyota menerapkan prinsip lean manufacturing untuk mengoptimalkan proses produksi dan meminimalkan pemborosan. Dengan pengelolaan yang tepat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap tahapan dalam proses produksi memberikan nilai maksimal kepada pelanggan. Selain itu, teknologi seperti automasi dan analitik data kini semakin digunakan dalam manajemen operasional untuk meningkatkan efisiensi.

Manajemen operasional juga memainkan peran penting dalam pengelolaan inventaris dan logistik. Pengelolaan inventaris yang baik membantu perusahaan menjaga keseimbangan antara permintaan pasar dan kapasitas produksi. Tanpa manajemen operasional yang baik, perusahaan berisiko menghadapi masalah seperti keterlambatan produksi, kualitas produk yang rendah, dan pemborosan sumber daya.

2.4.2 Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan bertanggung jawab atas pengelolaan sumber daya keuangan perusahaan. Fungsi utama dari manajemen ini adalah perencanaan keuangan, pengelolaan investasi, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan terkait struktur modal. Soviatun dan Rudianto (2024) menekankan bahwa tujuan utama manajemen keuangan adalah memaksimalkan nilai perusahaan bagi pemegang saham.

Perencanaan keuangan melibatkan pengembangan anggaran dan proyeksi arus kas untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki dana yang cukup untuk menjalankan operasionalnya. Di sisi lain, pengelolaan investasi mencakup alokasi dana ke proyek-proyek yang memberikan pengembalian optimal. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Apple menggunakan manajemen keuangan yang cermat untuk mendanai penelitian dan pengembangan produk inovatif.

Manajemen keuangan juga memainkan peran penting dalam mitigasi risiko keuangan. Dengan menggunakan analisis risiko, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi masalah keuangan dan

mengambil langkah-langkah pencegahan. Selain itu, pengelolaan utang yang baik membantu perusahaan menjaga stabilitas keuangan jangka panjang.

2.4.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) berfokus pada pengelolaan karyawan sebagai aset utama perusahaan. Fungsi ini mencakup rekrutmen, pelatihan, pengembangan karier, dan pengelolaan kinerja. Prinsip utama dalam manajemen SDM adalah menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan.

Rekrutmen dan seleksi adalah tahap awal dalam manajemen SDM, di mana perusahaan mencari dan memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Setelah itu, pelatihan dan pengembangan memberikan karyawan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, perusahaan seperti Google menawarkan program pelatihan berkelanjutan untuk mendorong inovasi dan pengembangan diri karyawan.

Selain itu, manajemen SDM juga berperan dalam membangun budaya kerja yang inklusif dan berorientasi pada kinerja. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi tingkat turnover. Dalam praktiknya, teknologi seperti sistem manajemen kinerja berbasis cloud kini banyak digunakan untuk mendukung pengelolaan SDM.

2.4.4 Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran berfokus pada pengelolaan strategi pemasaran untuk menarik pelanggan dan menciptakan nilai. Fungsi utama dari manajemen ini meliputi riset pasar, segmentasi pelanggan, pengembangan produk, promosi, dan penjualan. Menurut Nazara dkk. (2024), tujuan manajemen pemasaran adalah memenuhi kebutuhan pelanggan sambil menciptakan keunggulan kompetitif.

Riset pasar menjadi langkah awal dalam manajemen pemasaran untuk memahami preferensi pelanggan dan tren pasar.

Berdasarkan data ini, perusahaan dapat mengembangkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Misalnya, Starbucks menggunakan analitik data untuk memahami perilaku pelanggan dan merancang kampanye pemasaran yang relevan.

Manajemen pemasaran juga mencakup pengelolaan merek dan hubungan pelanggan. Dalam era digital, pemasaran melalui media sosial dan strategi omnichannel menjadi semakin penting untuk meningkatkan jangkauan pasar. Dengan manajemen pemasaran yang efektif, perusahaan dapat membangun loyalitas pelanggan dan menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

2.4.5 Manajemen Strategis

Manajemen strategis adalah proses merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Fungsi ini mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal, penentuan arah strategis, dan alokasi sumber daya. Gustiawan (2024) menyatakan bahwa manajemen strategis membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.

Proses manajemen strategis dimulai dengan analisis SWOT untuk memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Berdasarkan analisis ini, perusahaan dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dan tujuan organisasi. Misalnya, Amazon menggunakan strategi diversifikasi untuk memperluas portofolio produknya dan memperkuat posisinya di pasar global.

Manajemen strategis juga mencakup evaluasi dan pengendalian kinerja. Dengan memantau hasil dari strategi yang diterapkan, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah korektif jika diperlukan. Dengan demikian, manajemen strategis memungkinkan perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berkembang.

2.5 Tingkat-Tingkat Manajemen dalam Perusahaan

Tingkat-tingkat manajemen dalam perusahaan merujuk pada hierarki dalam organisasi yang membedakan peran, tanggung jawab, dan fokus pekerjaan setiap kelompok manajer. Struktur ini

biasanya terdiri dari tiga tingkat utama, yaitu manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen operasional. Setiap tingkat memiliki fungsi yang saling terkait untuk memastikan bahwa organisasi berjalan sesuai dengan tujuan strategisnya. Permata dkk. (2024), struktur hierarki ini memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara efisien dengan distribusi tugas dan tanggung jawab yang jelas.

2.5.1 Manajemen Puncak: Peran CEO dan Direktur

Manajemen puncak adalah tingkat tertinggi dalam hierarki manajemen yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan strategis perusahaan. Individu di tingkat ini, seperti CEO (*Chief Executive Officer*), direktur, atau presiden perusahaan, fokus pada penetapan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Peran utama mereka adalah memastikan bahwa organisasi memiliki arah yang jelas dan strategi yang mendukung pencapaian tujuan tersebut.

Keputusan yang diambil oleh manajemen puncak berdampak luas pada seluruh organisasi, termasuk struktur operasional, alokasi sumber daya, dan budaya perusahaan. Sebagai contoh, Jeff Bezos, saat menjadi CEO Amazon, memimpin perusahaan untuk bertransformasi dari toko buku online menjadi raksasa e-commerce global melalui visi yang inovatif dan strategi diversifikasi. Dalam konteks ini, manajemen puncak juga berperan sebagai pengambil keputusan utama dalam menghadapi tantangan eksternal seperti perubahan pasar dan regulasi.

Selain itu, manajemen puncak memiliki tanggung jawab untuk berkomunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pemegang saham, regulator, dan masyarakat umum. Mereka sering menjadi wajah perusahaan dalam situasi penting, seperti peluncuran produk baru, pengumuman akuisisi, atau penanganan krisis. Oleh karena itu, manajemen puncak tidak hanya dituntut memiliki keahlian strategis tetapi juga kemampuan komunikasi yang kuat.

2.5.2 Manajemen Menengah: Peran Manajer Divisi

Manajemen menengah berada di antara manajemen puncak dan manajemen operasional. Tugas utama mereka adalah menerjemahkan strategi yang ditetapkan oleh manajemen puncak ke dalam rencana operasional yang lebih spesifik. Manajer menengah sering kali bertanggung jawab atas divisi atau departemen tertentu, seperti pemasaran, keuangan, atau produksi. Fungsi mereka adalah mengawasi implementasi kebijakan dan memastikan bahwa aktivitas divisi mereka sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Peran manajemen menengah sangat penting dalam memastikan komunikasi yang efektif antara manajemen puncak dan operasional. Mereka bertindak sebagai penghubung yang meneruskan informasi strategis dari atas ke bawah dan umpan balik dari bawah ke atas. Misalnya, dalam industri perbankan, manajer cabang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan kebijakan pusat sambil mengelola kebutuhan spesifik pelanggan lokal.

Selain itu, manajemen menengah juga bertanggung jawab dalam membangun tim yang kompeten dan memotivasi karyawan di tingkat operasional. Mereka berperan sebagai mentor yang membimbing karyawan dalam mencapai target dan mengembangkan potensi mereka. Dengan demikian, manajemen menengah menjadi penggerak utama dalam menjaga efisiensi operasional dan meningkatkan produktivitas organisasi.

2.5.3 Manajemen Operasional: Peran Supervisor dan Tim Lapangan

Manajemen operasional adalah tingkat terendah dalam hierarki manajemen yang bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas sehari-hari. Individu di tingkat ini, seperti supervisor, mandor, atau kepala tim, berfokus pada pengawasan langsung terhadap karyawan. Mereka memastikan bahwa proses operasional berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen menengah.

Peran utama manajemen operasional adalah memastikan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Sebagai contoh, seorang supervisor di lini produksi bertanggung jawab untuk

memantau kualitas produk, mengelola jadwal kerja, dan menyelesaikan masalah teknis yang mungkin terjadi. Dalam perusahaan jasa, supervisor dapat bertanggung jawab untuk memastikan kepuasan pelanggan melalui pelayanan yang baik.

Selain itu, manajemen operasional juga memainkan peran penting dalam memberikan umpan balik kepada manajemen menengah. Mereka adalah sumber informasi utama tentang kondisi operasional di lapangan, seperti efisiensi proses, keluhan pelanggan, atau kebutuhan pelatihan karyawan. Dengan informasi ini, manajemen menengah dapat membuat keputusan yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja operasional.

2.5.4 Kolaborasi Antar Tingkat Manajemen

Ketiga tingkat manajemen ini tidak bekerja secara terpisah tetapi saling mendukung dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen puncak menetapkan arah strategis, manajemen menengah memastikan implementasi yang terorganisir, dan manajemen operasional mengelola pelaksanaan harian. Kolaborasi yang efektif di antara tingkat-tingkat ini sangat penting untuk memastikan bahwa strategi organisasi dapat diimplementasikan dengan sukses di semua level.

Dalam praktiknya, teknologi manajemen modern seperti perangkat lunak ERP (*Enterprise Resource Planning*) telah membantu meningkatkan koordinasi antar tingkatan manajemen. Dengan alat ini, manajemen puncak dapat memantau kinerja secara real-time, manajemen menengah dapat mengelola sumber daya secara efisien, dan manajemen operasional dapat menyampaikan laporan harian secara lebih cepat.

2.6 Gaya Manajemen dan Kepemimpinan dalam Perusahaan

Gaya manajemen dan kepemimpinan dalam perusahaan adalah cara seorang manajer atau pemimpin memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggota tim untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap gaya manajemen mencerminkan pendekatan yang berbeda terhadap pengambilan keputusan, hubungan dengan karyawan, dan pengelolaan sumber daya. Menurut Laksono dkk.

(2024), pemilihan gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, karakteristik tim, dan situasi yang dihadapi. Secara umum, gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga kategori utama: otokratis, demokratis, dan laissez-faire.

2.6.1 Gaya Manajemen Otokratis

Gaya manajemen otokratis adalah pendekatan di mana pemimpin memiliki kontrol penuh atas pengambilan keputusan tanpa melibatkan anggota tim dalam proses tersebut. Dalam gaya ini, pemimpin memegang otoritas tertinggi dan mengarahkan karyawan untuk mengikuti perintah tanpa banyak diskusi. Gaya otokratis sering digunakan dalam situasi di mana keputusan harus diambil dengan cepat atau ketika karyawan membutuhkan arahan yang jelas.

Keuntungan utama dari gaya ini adalah efisiensi dalam pengambilan keputusan dan implementasi tugas. Misalnya, dalam industri manufaktur yang memerlukan standar keamanan tinggi, gaya otokratis dapat memastikan bahwa semua prosedur diikuti secara ketat. Namun, gaya ini juga memiliki kelemahan, seperti kurangnya kreativitas dan potensi munculnya ketidakpuasan di antara karyawan akibat minimnya partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Meskipun demikian, gaya otokratis tetap relevan dalam situasi tertentu, seperti dalam kondisi darurat atau ketika bekerja dengan tim yang kurang berpengalaman. Untuk meminimalkan dampak negatif, pemimpin otokratis harus memastikan bahwa perintah mereka disampaikan dengan jelas dan tetap menghormati karyawan sebagai individu.

2.6.2 Gaya Manajemen Demokratis

Gaya manajemen demokratis adalah pendekatan yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam gaya ini, pemimpin mendengarkan masukan dari tim, mendorong diskusi terbuka, dan berkolaborasi dengan anggota tim untuk menemukan solusi terbaik. Gaya demokratis sering digunakan dalam lingkungan kerja yang mengutamakan kreativitas, inovasi, dan partisipasi aktif dari karyawan.

Keuntungan utama dari gaya ini adalah peningkatan moral karyawan, loyalitas, dan kepuasan kerja. Dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, organisasi dapat memanfaatkan ide-ide kreatif dan meningkatkan rasa memiliki di antara anggota tim. Sebagai contoh, perusahaan teknologi seperti Google menggunakan gaya demokratis untuk mendorong inovasi melalui diskusi dan kolaborasi antar tim.

Namun, gaya ini juga memiliki kelemahan, seperti waktu pengambilan keputusan yang lebih lama dan potensi konflik jika terdapat perbedaan pendapat. Oleh karena itu, pemimpin demokratis perlu memiliki keterampilan komunikasi yang baik untuk mengelola diskusi secara efektif dan memastikan bahwa keputusan diambil dengan mempertimbangkan kepentingan semua pihak.

2.6.3 Gaya Manajemen Laissez-Faire

Gaya manajemen laissez-faire adalah pendekatan di mana pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan mengelola pekerjaan mereka sendiri. Dalam gaya ini, pemimpin hanya bertindak sebagai fasilitator dan memberikan dukungan jika diperlukan. Gaya laissez-faire sering digunakan dalam tim yang terdiri dari individu-individu yang sangat berkompeten dan mampu bekerja secara mandiri.

Keuntungan dari gaya ini adalah pemberdayaan karyawan dan pengembangan keterampilan individu. Dengan memberikan kebebasan, karyawan merasa dipercaya untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi. Sebagai contoh, dalam industri kreatif seperti desain grafis atau pengembangan perangkat lunak, gaya laissez-faire memungkinkan tim untuk bekerja dengan fleksibilitas dan kreativitas tinggi.

Namun, kelemahan utama dari gaya ini adalah potensi kurangnya arah dan koordinasi, terutama jika tim tidak memiliki kedisiplinan yang cukup. Selain itu, dalam situasi di mana pengambilan keputusan cepat diperlukan, gaya laissez-faire mungkin tidak efektif. Oleh karena itu, pemimpin dengan gaya ini

harus tetap memantau kemajuan pekerjaan dan memberikan panduan ketika diperlukan.

2.6.4 Kapan dan Bagaimana Mengadopsi Gaya yang Tepat

Tidak ada satu gaya manajemen yang cocok untuk semua situasi. Pemilihan gaya manajemen harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti budaya organisasi, karakteristik tim, jenis pekerjaan, dan kondisi lingkungan bisnis. Mukhtar dkk. (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi.

Misalnya, dalam situasi darurat, gaya otokratis mungkin lebih efektif untuk memastikan keputusan cepat. Sebaliknya, dalam proyek yang membutuhkan inovasi, gaya demokratis atau *laissez-faire* lebih cocok untuk mendorong kreativitas. Dengan fleksibilitas dalam menerapkan gaya manajemen, pemimpin dapat memastikan bahwa mereka mampu mengoptimalkan kinerja tim dan mencapai tujuan organisasi secara efisien.

2.7 Manajemen Perusahaan di Era Digital

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara perusahaan menjalankan operasional dan menerapkan manajemen. Era digital menawarkan peluang besar untuk meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan menciptakan model bisnis baru. Namun, di sisi lain, era ini juga membawa tantangan, seperti kebutuhan untuk beradaptasi dengan teknologi yang terus berkembang dan mengelola data secara etis. Menurut Purba dan Firdaus (2024), manajemen perusahaan di era digital mencakup penggunaan teknologi informasi, pengelolaan data besar, dan pemanfaatan kecerdasan buatan untuk mendukung pengambilan keputusan strategis.

2.7.1 Transformasi Digital dalam Manajemen

Transformasi digital mengacu pada proses integrasi teknologi digital ke dalam semua aspek operasional perusahaan untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan efisiensi. Dalam manajemen perusahaan, transformasi digital terlihat pada

otomatisasi proses, penggunaan alat manajemen berbasis cloud, dan implementasi platform kolaborasi. Sebagai contoh, perusahaan seperti Amazon menggunakan teknologi canggih untuk mengoptimalkan logistik, manajemen inventaris, dan pengalaman pelanggan.

Transformasi ini juga mengubah cara perusahaan mengelola sumber daya manusia. Dengan alat seperti perangkat lunak manajemen kinerja berbasis cloud, manajer dapat memantau kinerja karyawan secara real-time dan memberikan umpan balik yang relevan. Selain itu, platform digital seperti Slack dan Microsoft Teams memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi antar tim, bahkan dalam pengaturan kerja jarak jauh.

Namun, transformasi digital juga menghadirkan tantangan, seperti kebutuhan untuk melatih karyawan dalam penggunaan teknologi baru dan risiko keamanan siber. Perusahaan perlu berinvestasi dalam pelatihan dan perlindungan data untuk memastikan bahwa mereka dapat memanfaatkan teknologi digital secara maksimal tanpa mengorbankan keamanan atau produktivitas.

2.7.2 Teknologi untuk Efisiensi Manajemen

Teknologi telah menjadi pendorong utama efisiensi dalam manajemen perusahaan. Sistem ERP (Enterprise Resource Planning) adalah salah satu alat yang paling banyak digunakan untuk mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis, seperti keuangan, pemasaran, dan produksi, ke dalam satu platform. Dengan ERP, perusahaan dapat mengelola operasi mereka dengan lebih efisien dan mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) memainkan peran penting dalam manajemen modern. AI digunakan untuk menganalisis data besar, memprediksi tren pasar, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Sebagai contoh, perusahaan retail seperti Sephora menggunakan AI untuk memberikan rekomendasi produk yang dipersonalisasi kepada pelanggan, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mendorong penjualan.

Teknologi lain seperti Internet of Things (IoT) juga mendukung manajemen operasional. IoT memungkinkan perusahaan untuk memantau aset dan proses secara real-time, seperti dalam manajemen rantai pasok. Misalnya, perusahaan logistik menggunakan sensor IoT untuk melacak pengiriman dan memastikan bahwa produk sampai kepada pelanggan tepat waktu.

2.7.3 Manajemen Berbasis Data

Era digital ditandai dengan pertumbuhan data yang sangat besar, sering disebut sebagai big data. Dalam manajemen berbasis data, perusahaan menggunakan data ini untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Data besar memungkinkan manajer untuk memahami tren pasar, perilaku pelanggan, dan efisiensi operasional dengan lebih baik. Dengan analitik data, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang baru dan mengoptimalkan proses bisnis.

Namun, pengelolaan data yang efektif memerlukan infrastruktur teknologi yang kuat dan tenaga kerja yang terampil. Perusahaan perlu memastikan bahwa mereka memiliki sistem yang mampu mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis data dengan aman. Selain itu, manajemen data yang baik juga melibatkan kepatuhan terhadap regulasi privasi, seperti GDPR di Uni Eropa, untuk melindungi informasi pelanggan.

Manajemen berbasis data juga meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan. Sebagai contoh, Starbucks menggunakan analitik data untuk menentukan lokasi terbaik untuk membuka cabang baru berdasarkan faktor-faktor seperti lalu lintas pejalan kaki, demografi, dan data penjualan sebelumnya. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memaksimalkan keuntungan dan mengurangi risiko.

2.7.4 Tantangan dan Peluang di Era Digital

Meskipun era digital memberikan banyak manfaat, perusahaan juga menghadapi tantangan signifikan. Salah satu tantangan utama adalah kebutuhan untuk terus beradaptasi dengan teknologi baru yang berkembang pesat. Selain itu, masalah keamanan siber dan privasi data menjadi perhatian utama bagi

banyak perusahaan. Pelanggaran data dapat merusak reputasi perusahaan dan menimbulkan kerugian finansial yang besar.

Namun, era digital juga membuka peluang besar untuk inovasi dan ekspansi. Perusahaan yang berhasil memanfaatkan teknologi digital dapat menciptakan model bisnis baru, meningkatkan daya saing, dan memberikan nilai tambah yang lebih besar kepada pelanggan. Dengan pendekatan manajemen yang adaptif dan strategis, perusahaan dapat mengatasi tantangan ini dan memanfaatkan peluang untuk pertumbuhan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakhtiar, Y., & Humairoh, S. 2024. Manajemen Mutu Dalam Pendidikan Islam. *MERDEKA: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*. 1(3), 276-282.
- Siti Aisyah, M. M., Wiranata, R., & Pd, S. 2024. *DASAR-DASAR MANAJEMEN; Teori dan Praktek Dalam Organisasi & Pendidikan*. Nas Media Pustaka.
- Agustin, D., Utami, S. S., Kushariyadi, K., Suprayitno, D., & Dwiwijaya, K. A. 2024. *Pengantar Manajemen: Teori komprehensif pada era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rahman, L. K., Suhendar, A. D., & Fauzia, A. E. 2024. Pengaruh Manajemen Keuangan Terhadap Efektivitas dan Efisiensi Lembaga PAUD. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Manajemen*. 2(1), 219-231.
- Permadi, A. A., Nuraisyah, T. K., Siagian, M. H., Nicola, N., Rabbani, D. I., & Projo, A. D. 2024. Optimalisasi Strategi Rantai Pasokan dalam Produk Nespresso untuk Kebutuhan Pasar Modern. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7), 712-719.
- Judijanto, L., Hildawati, H., Syarweny, N., Ishak, R. P., Heirunissa, H., Lisbet, Z. T., ... & Sugiyarti, G. 2024. *Asas-Asas Manajemen: Konsep, Prinsip, dan Model Manajemen secara Universal dalam Mengelola Organisasi Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Fadri, Z., & Fil, S. 2024. PERENCANAAN STRATEGIS. *Manajemen Dan Kepemimpinan*, 42.
- Kushariyadi, K., Nurdiansyah, H., Apriyanto, A., & Hamdi, R. 2024. *Dasar-Dasar Manajemen: Landasan Dasar Dalam Memahami Ilmu Manajemen*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Setiawan, D. E., & Tasane, R. 2024. Pentingnya Kecerdasan Emosional Terhadap Kepemimpinan Hamba Tuhan Dalam Pengambilan Keputusan Berdasarkan 1 Raja-Raja 3: 16-28. *Jurnal Kala Nea*, 5(2), 102-123.
- Muji, R., Hendrawan, M., Andimas, G. T., Nurjati, R., Novita, D., & Yuningsih, Y. 2025. Pemanfaatan aplikasi ASANA untuk

- pengelolaan proyek budgeting di perternakan Entog Ramdan. *Jurnal Hasil Inovasi Masyarakat*, 3(1).
- Lestari, D. E., Aryoko, Y. P., & Bagus, F. 2024. Peran Keadilan Prosedural, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 10(1), 71-85.
- Atin, S., Irfan, I., Wibowo, Y. R., & Romadhon, K. 2024. Peran Keluarga Dan Madrasah Dalam Pembentukan Karakter Peserta Didik Perspektif Teori Maslow. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 22(03), 96-108.
- Agustin, D., Utami, S. S., Kushariyadi, K., Suprayitno, D., & Dwiwijaya, K. A. 2024. *Pengantar Manajemen: Teori komprehensif pada era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Soviatun, N., & Rudianto, D. 2024. Pengaruh Kebijakan Manajemen Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Journal of Economics and Business UBS*, 13(2), 503-515.
- Nazara, D. M., Mandey, S., & Sumarauw, J. 2024. Analisis Bauran Pemasaran Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Pada Kafe Second Chance Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 12(03), 1017-1025.
- Gustiawan, D. 2024. *MANAJEMEN STRATEGIS*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Permata, S. 2024. PENERAPAN TEORI BIROKRASI MAX WEBER PADA KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 12(03).
- Laksono, R. D., Awa, S., Hadikusumo, R. A., SE, M., Kom, M., Ainun, A. N. A., ... & ST, M. P. 2024. *PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA TIM DAN ORGANISASI*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Muktamar, A., Yassir, B. M., Syam, W. S., & Ningsi, S. W. 2024. Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal Of International Multidisciplinary Research*, 2(1), 181-190.

Purba, M. A. F., & Firdaus, R. (2024). Peran dan Tantangan Sistem Informasi Manajemen dalam Era Digital: Tinjauan Literatur. *Jurnal Intelek Dan Cendikiawan Nusantara*, 1(3), 4302-4309.

BAB 3

STRUKTUR ORGANISASI DAN DESAIN ORGANISASI

Oleh Martina Rudolfa Da Mendez

3.1 Pendahuluan

Struktur organisasi dan desain organisasi adalah dua konsep penting dalam manajemen yang berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi diatur dan berfungsi untuk mencapai tujuan-tujuannya. Desain Organisasi adalah proses merancang struktur organisasi untuk mendukung strategi dan tujuan perusahaan

Pentingnya pemilihan struktur dan desain organisasi yang tepat adalah untuk meningkatkan efisiensi, komunikasi, dan adaptabilitas, serta untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi berfungsi secara harmonis menuju pencapaian tujuan

Struktur organisasi adalah kerangka formal yang menggambarkan bagaimana tugas, tanggung jawab, wewenang, dan aliran komunikasi dikoordinasikan dalam suatu perusahaan. Struktur ini berfungsi untuk memberikan arahan dan pengorganisasian sumber daya perusahaan demi mencapai tujuan organisasi secara efisien.

3.2 Struktur Organisasi

(Stephen P. Robbins 2003): Struktur organisasi adalah cara di mana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal dalam suatu organisasi.

Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal yang digunakan untuk mengatur dan mengendalikan keputusan serta hubungan kerja dalam sebuah organisasi (Richard L. Daft 2010).

(Gareth R. Jones 2004): Struktur organisasi adalah sistem formal dari tugas dan hubungan pelaporan yang mengatur bagaimana anggota organisasi bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

3.2.1 Tujuan Struktur Organisasi

Secara umum tujuan struktur organisasi adalah :

1. Meningkatkan koordinasi dan efisiensi.
2. Membagi tanggung jawab dan wewenang secara jelas.
3. Menyelaraskan tugas dan fungsi individu atau tim dengan tujuan organisasi

Berikut adalah beberapa tujuan utama dari struktur organisasi menurut pandangan beberapa ahli :

1. **Pembagian Kerja:** Menurut Henri Fayol, salah satu tokoh manajemen klasik, pembagian kerja yang jelas dalam struktur organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas, karena setiap anggota memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik.
2. **Koordinasi:** Chester Barnard menyatakan bahwa salah satu tujuan dari struktur organisasi adalah menciptakan koordinasi antar bagian dalam organisasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.
3. **Pengendalian:** Menurut Harold Koontz, struktur organisasi memungkinkan manajemen untuk melakukan pengendalian dengan lebih baik. Organisasi yang terstruktur dengan baik mempermudah manajer dalam memantau dan mengarahkan kinerja karyawan.
4. **Kepemimpinan:** Menurut Kurt Lewin, struktur organisasi juga penting untuk mengidentifikasi saluran kepemimpinan dalam organisasi. Ini membantu dalam menentukan siapa yang bertanggung jawab dan menjadi pengambil keputusan.
5. **Adaptabilitas:** Menurut James D. Thompson, struktur organisasi perlu dirancang agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi yang fleksibel dapat merespons perubahan pasar atau kondisi eksternal dengan cepat.
6. **Efisiensi Operasional:** Peter Drucker menggarisbawahi bahwa tujuan utama dari struktur organisasi adalah untuk menciptakan efisiensi operasional. Dengan pengaturan yang

tepat, proses dapat dilakukan dengan lebih hemat waktu dan sumber daya.

7. Peningkatan Komunikasi: Struktur organisasi yang baik juga bertujuan untuk memfasilitasi komunikasi yang efektif dalam organisasi. Hal ini diungkap oleh Schein, yang menekankan pentingnya saluran komunikasi yang jelas antara berbagai tingkat dan departemen.

3.2.2 Elemen-Elemen Struktur Organisasi

1. Spesialisasi Kerja (*Work Specialization*): Pembagian pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik, yang memungkinkan efisiensi namun berisiko menciptakan kebosanan.
2. Departementalisasi (*Departmentalization*): Pengelompokan aktivitas kerja berdasarkan kriteria seperti fungsi, produk, wilayah, atau pelanggan.
3. Rantai Komando (*Chain of Command*): Hierarki otoritas dalam organisasi, yang menjelaskan siapa yang melapor kepada siapa.
4. Rentang Kendali (*Span of Control*): Jumlah bawahan yang dapat diawasi secara langsung oleh seorang atasan secara efektif.
5. Sentralisasi dan Desentralisasi:
 - a. Sentralisasi: Keputusan diambil oleh manajemen puncak.
 - b. Desentralisasi: Keputusan disebarkan ke tingkat yang lebih rendah.
6. Formalitas (*Formalization*): Tingkat di mana aturan, prosedur, dan tanggung jawab terstandardisasi dalam organisasi.

3.2.3 Jenis-Jenis Struktur Organisasi

1. Struktur Fungsional (*Functional Structure*):
 - a. Mengelompokkan aktivitas berdasarkan fungsi seperti pemasaran, produksi, dan keuangan.
 - b. Keunggulan: Efisiensi dalam spesialisasi fungsi.
 - c. Kelemahan: Koordinasi antar fungsi menjadi tantangan.

2. Struktur Divisional (*Divisional Structure*):
 - a. Mengelompokkan aktivitas berdasarkan produk, wilayah, atau pelanggan.
 - b. Keunggulan: Fokus lebih besar pada pasar atau lini produk.
 - c. Kelemahan: Duplikasi sumber daya antar divisi.
3. Struktur Matriks (*Matrix Structure*):
 - a. Kombinasi struktur fungsional dan divisional, di mana individu melapor ke dua atasan.
 - b. Keunggulan: Fleksibilitas dalam penggunaan sumber daya.
 - c. Kelemahan: Potensi konflik wewenang.
4. Struktur Jaringan (*Network Structure*):
 - a. Berbasis hubungan kerja antara organisasi inti dengan mitra eksternal.
 - b. Keunggulan: Fleksibilitas dan adaptabilitas.
 - c. Kelemahan: Ketergantungan pada mitra eksternal.
5. Struktur Tim (*Team-Based Structure*):
 - a. Berorientasi pada kerja sama tim dalam mencapai tujuan.
 - b. Keunggulan: Meningkatkan kolaborasi dan inovasi.
 - c. Kelemahan: Pengambilan keputusan bisa memakan waktu lebih lama.
6. Struktur Proyek
 - a. Fokus pada proyek tertentu, di mana tim dibentuk untuk menyelesaikan proyek dari awal hingga akhir.
 - b. Kelebihan: Memungkinkan fokus penuh pada proyek dan hasil akhir.
 - c. Kekurangan: Keterbatasan dalam sumber daya karena tim biasanya terbatas pada durasi proyek.
7. Struktur Hibrid
 - a. Kombinasi dari beberapa struktur organisasi yang ada, disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi.
 - b. Kelebihan: Memungkinkan fleksibilitas dalam pengelolaan dan efisiensi.
 - c. Kekurangan: Kompleksitas dalam struktur dapat menimbulkan kebingungan

Pemilihan jenis struktur organisasi yang tepat akan tergantung pada ukuran organisasi, tujuan, lingkungan eksternal, dan strategi yang diterapkan.

3.2.4 Faktor-Faktor yang mempengaruhi strategi organisasi

1. Skala Organisasi

Ukuran organisasi akan sangat mempengaruhi struktur dan strategi yang diterapkan.

Organisasi Kecil: Lebih fleksibel, komunikasi lebih mudah, dan struktur cenderung lebih sederhana.

Organisasi Besar: Membutuhkan struktur yang lebih kompleks untuk mengelola berbagai divisi dan fungsi.

2. Teknologi

Perkembangan teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi.

- a. Otomatisasi: Penggunaan teknologi untuk mengotomatiskan tugas-tugas rutin dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Digitalisasi: Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk mencapai pasar yang lebih luas dan berinteraksi dengan pelanggan secara lebih efektif.
- c. Kecerdasan Buatan: Penerapan AI dapat membantu dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang kompleks.

3. Lingkungan

Lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks menuntut organisasi untuk adaptif.

- a. Persaingan: Tingkat persaingan yang tinggi memaksa organisasi untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja.
- b. Regulasi: Perubahan regulasi pemerintah dapat mempengaruhi strategi organisasi.
- c. Teknologi: Perkembangan teknologi yang cepat dapat menciptakan peluang dan tantangan baru.
- d. Sosial: Perubahan preferensi konsumen dan nilai-nilai sosial juga perlu diperhatikan.

Contoh Penerapan Strategi Organisasi

- a. Startup: Struktur organisasi yang fleksibel dan datar, dengan penekanan pada inovasi dan kecepatan dalam merespons perubahan pasar.
- b. Perusahaan Multinasional: Struktur organisasi yang kompleks dengan banyak divisi dan anak perusahaan, serta penekanan pada koordinasi global.
- c. Organisasi Non-Profit: Struktur organisasi yang lebih datar dan partisipatif, dengan fokus pada misi sosial.

3.3 Desain Organisasi

Desain Organisasi: Pengertian dan Perspektif Para Ahli

Desain organisasi adalah proses merancang struktur dan sistem dalam suatu organisasi agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Desain organisasi mencakup berbagai aspek, mulai dari pembagian tugas, hubungan antar departemen, hingga sistem pengambilan keputusan.

Pengertian Desain Organisasi Menurut Para Ahli

1. Henry Mintzberg: Mintzberg mengidentifikasi lima konfigurasi organisasi yang berbeda, yaitu struktur sederhana, birokrasi mesin, birokrasi profesional, struktur inovatif, dan struktur politik. Setiap konfigurasi memiliki karakteristik dan cocok untuk jenis organisasi tertentu.
2. Alfred Chandler: Chandler berpendapat bahwa struktur organisasi harus mengikuti strategi organisasi. Perubahan strategi akan memerlukan penyesuaian struktur organisasi.
3. Henry Fayol: Fayol mengembangkan 14 prinsip manajemen yang menjadi dasar bagi desain organisasi modern, seperti pembagian kerja, otoritas, disiplin, dan kesatuan perintah.

3.3.1 Tujuan Desain Organisasi

Tujuan utama desain organisasi adalah:

1. Meningkatkan efisiensi: Memastikan sumber daya organisasi digunakan secara optimal.
2. Meningkatkan efektivitas: Mencapai tujuan organisasi secara efektif.

3. **Fleksibilitas:** Memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
4. **Koordinasi:** Memastikan semua bagian organisasi bekerja sama secara harmonis.

Tujuan Desain Organisasi Menurut Para Ahli

Meningkatkan Efisiensi:

1. **Pembagian kerja yang jelas:** Setiap anggota organisasi memiliki tugas yang spesifik, sehingga meminimalkan overlapping dan meningkatkan produktivitas.
2. **Koordinasi yang efektif:** Sistem koordinasi yang baik memastikan semua bagian organisasi bekerja sama menuju tujuan yang sama.
3. **Penggunaan sumber daya yang optimal:** Sumber daya seperti waktu, tenaga, dan uang digunakan secara efektif untuk mencapai hasil maksimal.

Meningkatkan Efektivitas:

1. **Pencapaian tujuan organisasi:** Desain organisasi yang baik membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. **Responsivitas terhadap perubahan:** Struktur organisasi yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.
3. **Peningkatan kualitas produk atau jasa:** Dengan desain organisasi yang tepat, organisasi dapat menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas tinggi.

Memfasilitasi Komunikasi:

1. **Saluran komunikasi yang jelas:** Desain organisasi yang baik memastikan adanya saluran komunikasi yang jelas antara berbagai level dalam organisasi.
2. **Pengambilan keputusan yang cepat:** Informasi dapat mengalir dengan lancar, sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat dan tepat.

Meningkatkan Motivasi Karyawan:

1. Kejelasan peran: Setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan tanggung jawabnya.
2. Otonomi: Karyawan diberikan ruang untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas hasil kerja mereka.
3. Pengakuan dan penghargaan: Sistem penghargaan yang adil dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Memperkuat Budaya Organisasi:

1. Nilai-nilai bersama: Desain organisasi dapat memperkuat nilai-nilai dan norma yang dianut oleh organisasi.
2. Identitas organisasi: Desain organisasi membantu menciptakan identitas yang kuat bagi organisasi.

Contoh Tujuan Desain Organisasi dalam Konteks yang Berbeda:

1. Startup: Fleksibilitas, inovasi, dan pertumbuhan cepat.
2. Perusahaan Multinasional: Koordinasi global, adaptasi terhadap budaya lokal, dan efisiensi biaya.
3. Organisasi Non-Profit: Misi sosial, transparansi, dan akuntabilitas.

3.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi desain organisasi

Desain organisasi yang efektif harus mempertimbangkan berbagai faktor yang saling terkait. Berikut adalah beberapa faktor utama yang perlu diperhatikan:

1. Strategi Organisasi

Strategi organisasi adalah peta jalan menuju pencapaian tujuan organisasi. Desain organisasi harus mendukung strategi yang telah ditetapkan.

Contoh: Jika strategi organisasi adalah pertumbuhan yang cepat, struktur organisasi yang fleksibel dan desentralisasi mungkin lebih cocok. Sebaliknya, jika fokus pada efisiensi biaya, struktur yang lebih terpusat mungkin lebih tepat.

2. Ukuran dan Tahap Pertumbuhan Organisasi

Ukuran organisasi akan mempengaruhi kompleksitas struktur. Organisasi kecil cenderung memiliki struktur yang

lebih sederhana, sedangkan organisasi besar membutuhkan struktur yang lebih kompleks untuk mengelola berbagai divisi dan fungsi.

- a. Organisasi kecil: Struktur yang datar dan fleksibel.
- b. Organisasi besar: Struktur yang hierarkis dan terpusat.

3. Teknologi

Perkembangan teknologi telah mengubah cara organisasi beroperasi.

- a. Otomatisasi: Penggunaan teknologi untuk mengotomatiskan tugas-tugas rutin dapat mengubah struktur organisasi.
- b. Informasi: Sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.
- c. E-commerce: Perusahaan yang bergerak di bidang e-commerce membutuhkan struktur yang berbeda dengan perusahaan tradisional.

4. Lingkungan Eksternal

Lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks dapat mempengaruhi desain organisasi.

- a. Persaingan: Tingkat persaingan yang tinggi menuntut organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif.
- b. Regulasi pemerintah: Perubahan regulasi dapat mempengaruhi struktur dan operasi organisasi.
- c. Teknologi: Perkembangan teknologi yang cepat dapat menciptakan peluang dan tantangan baru.
- d. Sosial budaya: Nilai-nilai dan norma sosial budaya dapat mempengaruhi cara kerja organisasi.

5. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi kekuatan pendorong atau penghambat perubahan.

6. Sumber Daya Manusia

Ketersediaan dan kualitas sumber daya manusia akan mempengaruhi desain organisasi.

- a. Keterampilan: Keterampilan karyawan akan menentukan tugas yang dapat mereka lakukan.
- b. Motivasi: Sistem insentif dan penghargaan yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

3.3.2 Jenis-Jenis Desain Organisasi

Berikut adalah beberapa model desain organisasi yang umum digunakan :

1. Struktur Fungsional

Struktur ini mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi atau spesialisasi mereka, seperti produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Setiap departemen memiliki manajer fungsional yang bertanggung jawab atas aktivitas dalam departemen tersebut.

Kelebihan: Efisiensi dalam penggunaan sumber daya, pengembangan keahlian khusus.

Kelemahan: Kurangnya koordinasi antar departemen, sulit beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

2. Struktur Divisional

Struktur ini membagi organisasi berdasarkan produk, geografis, atau pasar. Setiap divisi beroperasi seperti perusahaan mandiri.

Kelebihan: Fleksibilitas, fokus pada pasar tertentu.

Kelemahan: Duplikasi sumber daya, potensi konflik antar divisi.

3. Struktur Matriks

Struktur ini menggabungkan struktur fungsional dan divisional. Karyawan memiliki dua atasan, yaitu manajer fungsional dan manajer proyek

Kelebihan: Fleksibilitas, koordinasi yang baik antar fungsi dan proyek.

Kelemahan: Kompleksitas, potensi konflik otoritas

4. Struktur Tim

Struktur ini didasarkan pada tim-tim kecil yang bertanggung jawab atas proyek atau tugas tertentu

Kelebihan: Fleksibilitas, respons yang cepat terhadap perubahan.

Kelemahan: Kurangnya spesialisasi, koordinasi antar tim yang sulit

5. Struktur Jaringan

Struktur ini menekankan pada hubungan eksternal dan kolaborasi dengan pihak luar.

Kelebihan: Fleksibilitas, inovasi.

Kelemahan: Kurangnya kontrol, ketergantungan pada mitra eksternal

3.3.3 Proses Desain Organisasi

1. Analisis Kebutuhan

- a. Memahami Tujuan Organisasi: Menentukan visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi.
- b. Mengidentifikasi Tugas dan Tanggung Jawab: Menentukan tugas-tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Menganalisis Lingkungan Eksternal: Memahami faktor-faktor eksternal seperti persaingan, regulasi pemerintah, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi.
- d. Menganalisis Sumber Daya: Mengevaluasi sumber daya yang tersedia, seperti sumber daya manusia, keuangan, dan teknologi.

2. Perancangan Struktur Organisasi

- a. Memilih Model Struktur: Memilih model struktur organisasi yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, seperti fungsional, divisional, matriks, atau tim.
- b. Menentukan Departemen dan Jabatan: Membagi organisasi menjadi departemen-departemen yang berbeda dan menentukan jabatan-jabatan yang diperlukan.
- c. Mendefinisikan Hierarki: Menentukan hubungan antara berbagai level dalam organisasi.

- d. Menentukan Rentang Kendali: Menentukan jumlah bawahan yang dapat dikelola oleh seorang manajer.

3. Menetapkan Hubungan Kerja

- a. Mendefinisikan garis pelaporan: Menentukan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa.
- b. Membuat deskripsi pekerjaan: Menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap jabatan.
- c. Mengembangkan sistem komunikasi: Memastikan adanya saluran komunikasi yang efektif antara berbagai bagian organisasi.

4. Membudayakan Organisasi

- a. Mendefinisikan nilai-nilai organisasi: Menentukan nilai-nilai yang akan menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi.
- b. Membangun budaya organisasi yang kuat: Melalui berbagai program dan inisiatif, seperti pelatihan, sosialisasi, dan pengakuan kinerja.

5. Implementasi dan Evaluasi

- a. Implementasi: Melaksanakan desain organisasi yang telah dibuat.
- b. Evaluasi: Melakukan evaluasi secara berkala untuk melihat apakah desain organisasi yang telah dibuat efektif.
- c. Penyesuaian: Melakukan penyesuaian jika diperlukan berdasarkan hasil evaluasi.

3.3.4 Prinsip-Prinsip Desain Organisasi

Prinsip desain organisasi adalah pedoman umum yang dapat digunakan untuk menciptakan struktur organisasi yang efektif. Berikut adalah beberapa prinsip utama:

1. Kejelasan Tujuan

Setiap anggota organisasi harus memahami tujuan organisasi. Tujuan yang jelas akan memberikan arah dan motivasi kepada seluruh anggota organisasi.

2. **Pembagian Kerja yang Jelas**
Tugas dan tanggung jawab harus didefinisikan dengan jelas. Setiap anggota organisasi harus tahu apa yang diharapkan dari mereka.
3. **Rentang Kendali**
Jumlah bawahan yang dapat dikelola oleh seorang manajer secara efektif. Rentang kendali yang terlalu luas dapat mengurangi efektivitas pengawasan, sedangkan rentang kendali yang terlalu sempit dapat meningkatkan biaya.
4. **Delegasi Wewenang**
Memberikan wewenang kepada bawahan untuk mengambil keputusan. Delegasi yang tepat dapat meningkatkan motivasi karyawan dan efisiensi organisasi.
5. **Kesatuan Perintah**
Setiap karyawan hanya bertanggung jawab kepada satu atasan langsung. Hal ini menghindari kebingungan dan konflik dalam pengambilan keputusan.
6. **Kesatuan Arah**
Semua aktivitas organisasi harus diarahkan pada tujuan yang sama. Ini memastikan bahwa semua upaya terfokus pada pencapaian tujuan organisasi.
7. **Disiplin**
Ketaatan pada aturan dan prosedur organisasi. Disiplin penting untuk menjaga ketertiban dan efisiensi.
8. **Gaji yang Adil**
Sistem penggajian yang adil dan kompetitif. Hal ini akan memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik.
9. **Sentralisasi dan Desentralisasi**
Menentukan tingkat otoritas pengambilan keputusan yang diberikan kepada manajemen tingkat atas dan bawah. Sentralisasi cocok untuk organisasi yang membutuhkan kontrol yang ketat, sedangkan desentralisasi memberikan fleksibilitas yang lebih besar.
10. **Skalar Chain**
Adanya rantai komando yang jelas dari tingkat atas hingga bawah. Hal ini memudahkan komunikasi dan koordinasi.

11. Keadilan:

Perlakuan yang adil terhadap semua karyawan. Ini penting untuk membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan.

12. Stabilitas Tenaga Kerja:

Pergantian karyawan yang rendah. Stabilitas tenaga kerja dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi biaya pelatihan.

13. Inisiatif Karyawan:

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide dan saran. Hal ini dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi.

14. Semangat Korps:

Membangun semangat kebersamaan dan loyalitas terhadap organisasi.

3.3.5 Tantangan dalam Desain Organisasi

1. Resistensi terhadap perubahan: Karyawan mungkin sulit menerima perubahan dalam struktur organisasi.
2. Biaya: Mengimplementasikan perubahan struktur organisasi membutuhkan biaya.
3. Kompleksitas: Organisasi yang besar dan kompleks sulit untuk diubah strukturnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press
- Daft, R. L. (2010). *Desain Organisasi dan Strategi*
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall
- DuBrin, A. J. (Tahun terbit). *Organisasi dan Manajemen*.
- Galbraith, J. (Tahun terbit). *Desain Organisasi*.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of 'adhocracy'. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 322-339.
- Jones, G. R. (2004). *Organizational Theory: Design, and Change*. Prentice Hall.

BAB 4

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

Oleh Elnia Frisnawati

4.1 Pengantar Manajemen

4.1.1 Definisi dan Ruang lingkup Manajemen

Kata "manajemen" tampaknya sudah begitu sering kita dengar. Manajemen erat kaitannya dengan perencanaan yang menekankan pada penentuan visi, misi dan tujuan organisasi. Pengorganisasian dilakukan agar tujuan tercapai dengan mengimplementasikan struktur, peraturan formal dan pembagian tugas. Selanjutnya dalam melakukan penerapan tujuan organisasi diperlukan pengarahan aktivitas organisasi melalui motivasi, pengelolaan konflik, kepemimpinan dan komunikasi. Untuk memastikan tujuan dengan pencapaian organisasi, maka harus dilakukan pengawasan dan pengendalian. Proses manajemen tersebut diterapkan pada setiap fungsional manajemen, termasuk fungsi sumber daya manusia, pemasaran, operasi dan keuangan (Siagian, 2023). Manajemen adalah sebagaimana yang dikemukakan oleh Mary Parker Follet adalah seni menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Selain itu pengertian manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya (Sule, 2019).

Berdasarkan pengertian diatas maka manajemen memiliki arti proses menyelesaikan sesuatu agar tercapainya tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian agar tercapai secara efektif dan efisien.

4.1.2 Sejarah dan Evolusi Teori Manajemen

Pada awal abad ke-20 Pada awal abad ke-20, gerakan hubungan manusia, yang dipimpin oleh peneliti seperti Elton Mayo, menyebabkan pergeseran fokus dari pendekatan

mekanistik ke mempertimbangkan unsur manusia dalam organisasi. Tema ini menyoroti pentingnya motivasi karyawan, dinamika tim dan budaya tempat kerja terhadap keberhasilan sebuah organisasi. Pada pertengahan abad 20 manajemen mengalami revolusi dengan diperkenalkannya Total Quality Management (TQM) yang dikembangkan oleh tokoh-tokoh seperti W. Edwards Deming dan Joseph Juran. TQM menekankan perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan dan keterlibatan karyawan sebagai prinsip utama manajemen yang efektif. Prinsip-Prinsip ini khususnya berlaku untuk industri manufaktur dan jasa. Lalu pertengahan abad ke-20 menyaksikan kebangkitan manajemen strategis, yang dipopulerkan oleh para ahli seperti Peter Drucker dan Michael Porter. Manajemen strategis berfokus pada perencanaan jangka Panjang, keunggulan kompetitif dan menyelaraskan sumber daya organisasi dengan tujuannya hal ini telah menjadi bagian penting dari keberhasilan bisnis baru ketika mereka berupaya menavigasi pasar yang kompetitif.(Adi, 2023)

Kesimpulannya sejarah manajemen yaitu perjalanan yang ditandai dengan kontribusi berbagai pemikir dan Gerakan, yang berevolusi dari alokasi sumber daya yang belum sempurna pada peradaban dahulu menjadi pengambil keputusan yang kompleks dan berbasis data di era 4.0. manajemen terus menyesuaikan terhadap tantangan dan peluang baru, tidak hanya menekan efisiensi dan profitabilitas tetapi juga mempertimbangkan etika dan kesejahteraan manusia.

4.1.3 Peran dan Tanggung Jawab Manajer

Pengertian Peran adalah tingkah laku khas yang mencirikan setiap orang dalam suatu kelompok kerja atau social yang besar pengaruhnya pada suatu peristiwa (Sigit Indrawijaya, no date), sementara tanggung jawab adalah beban atau kewajiban yang harus dipenuhi seseorang untuk menjalankan perannya. Sedangkan manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin

dan mengendalikan sumber daya termasuk manusia, uang dan material dalam suatu unit kerja. Tanggung jawab manajer adalah membuat keputusan penting untuk mengubah sumber-

sumber manajemen atau fungsi-fungsi manajemen menjadi hasil. berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Putri, 2010) bahwa adanya peran yang dilakukan oleh manajer pengelola pada suatu unit akan menunjukkan kinerja yang baik pada masing-masing tugas karyawan, peran informasi, dan pengambilan keputusan yang tepat juga dapat berpengaruh kepada direktur. Dengan manajer memiliki peran tersebut mendorong para pengelola unit untuk melakukan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

4.1.4 Kompetensi dan Keterampilan Manajer

Dalam mengukur keterampilan manajerial, menggunakan empat jenis keterampilan yang dikembangkan oleh Mehralian et al. (Mehralian, 2020), yaitu keterampilan konseptual, interpersonal, teknis, dan politik. Pengelolaan suatu organisasi memerlukan kehadiran manajer yang tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang fungsi organisasi, tetapi juga dilengkapi dengan keterampilan manajerial yang tangguh. peran keterampilan manajerial dan implikasinya pada perusahaan. Fokus pada keterampilan manajerial menjadi relevan mengingat kompleksitas tugas dan tanggung jawab suatu perusahaan dalam mendukung program-program atau visi misi perusahaan. Keterampilan manajerial, yang mencakup aspek konseptual, interpersonal, teknis, dan politik, menjadi dasar esensial bagi seorang manajer. Kombinasi keterampilan ini memberikan dasar yang kokoh bagi pimpinan maupun manajer dalam mengelola organisasi dan meraih keberhasilan jangka panjang. Seorang manajer yang memiliki keseimbangan dan penguasaan dalam keempat aspek ini cenderung lebih efektif dalam mengatasi tugas dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Kemampuan untuk memahami organisasi secara menyeluruh, berkomunikasi dengan baik, memiliki keahlian teknis, dan mengelola hubungan politik dapat membantu manajer mencapai keberhasilan jangka panjang dalam mencapai visi dan misi organisasi. (Priangkawijyantie et al., 2024)

Salah satu keterampilan manajerial yaitu keterampilan konseptual. Untuk menjadi manajer yang berhasil,

penting untuk memahami sepenuhnya berbagai aspek organisasi tempat bekerja, serta organisasi secara menyeluruh. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan organisasi, manajer dapat mempersiapkan diri dengan lebih baik untuk menghadapi tantangan yang mungkin muncul dan meningkatkan kemampuan mereka dalam pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, dan pemecahan masalah.

Pemahaman yang komprehensif tentang struktur, tujuan, dan nilai-nilai organisasi, memungkinkan mereka untuk mengambil keputusan yang terinformasi dan sesuai dengan visi bersama. Selain itu, analisis kekuatan dan kelemahan organisasi dilakukan secara sistematis oleh para pimpinan. Mereka mampu mengidentifikasi faktor internal yang memengaruhi kinerja organisasi, memberikan pijakan untuk strategi pengembangan yang lebih efektif. Kemudian, kemampuan perencanaan dan pengorganisasi menjadi sorotan dalam praktik kepemimpinan. Para manajer dapat merencanakan kegiatan dan mengorganisir sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi, mencerminkan keterampilan konseptual yang mendukung efisiensi operasional. kemampuan mengatasi tantangan dan mengambil keputusan mencerminkan kepemimpinan yang adaptif. (Priangkawijyantie et al., 2024)

4.2 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah proses penetapan tujuan dan hal yang sebaiknya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Jenis-Jenis Perencanaan (*Planning*) sebagai berikut :

1. Perencanaan strategis adalah Proses perumusan tujuan jangka Panjang dan arah organisasi yang melibatkan misi, visi dan tujuan organisasi serta strategi untuk mencapainya.(David, 2017)
2. Perencanaan taktis adalah yang berfokus pada penerjemahan strategis jangka Panjang menjadi jangka menengah yang lebih spesifik dan dapat diimplementasikan pada tingkat divisi atau departemen.(Robbins, 2016)

3. Perencanaan Operasional atau strategis adalah perencanaan yang dilakukan untuk kegiatan sehari-hari dalam organisasi yang mencakup jadwal tugas harian, alokasi sumber daya dan pengelolaan aktivitas rutin.(Stevenson, no date)
4. Perencanaan Kontingensi adalah proses persiapan rencana alternatif untuk menghadapi situasi darurat atau ketidakpastian yang mungkin terjadi.
5. Perencanaan keuangan adalah proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya keuangan organisasi untuk mencapai tujuan keuangan jangka pendek dan Panjang.(Brigham, 2016)
6. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja dan pengembangan karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi sekarang dan di masa depan.(Noe, 2019)

Berikut adalah Alat dan Teknik Perencanaan (*planning*):

1. Analaisis Swot (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Adalah SWOT adalah metode analisis yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi operasional dan strategi organisasi.

Berikut merupakan proses dari analisis swot:

- a. **Kekuatan (*Strengths*):** Mengidentifikasi aspek positif internal organisasi yang mendukung pencapaian tujuan.
- b. **Kelemahan (*Weaknesses*):** Mengidentifikasi kekurangan internal yang dapat menghambat pencapaian tujuan.
- c. **Peluang (*Opportunities*):** Mengeksplorasi faktor eksternal yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi.
- d. **Ancaman (*Threats*):** Mengidentifikasi faktor eksternal yang dapat menjadi penghambat atau risiko bagi organisasi. (Nasution, 2020)

2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah alat perencanaan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi tidak hanya dari sisi keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut merupakan proses dari *Balanced scorecard*:

- a. **Perspektif Keuangan:** Menilai kinerja organisasi berdasarkan parameter keuangan.
- b. **Perspektif Pelanggan:** Mengukur kepuasan dan loyalitas pelanggan.
- c. **Perspektif Proses Internal:** Menganalisis efisiensi proses internal yang berkontribusi pada pencapaian tujuan.
- d. **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Mengevaluasi kapabilitas dan perkembangan sumber daya manusia serta inovasi.(Irawan, 2019)

3. **Perencanaan Partisipatif (*Participatory Planning*)**

Perencanaan partisipatif adalah pendekatan yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan, mulai dari tahap identifikasi masalah hingga pengambilan keputusan. Berikut adalah proses perencanaan Partisipatif

- a. **Identifikasi Masalah:** Melibatkan masyarakat atau kelompok terkait dalam mengidentifikasi masalah utama yang perlu diselesaikan.
- b. **Penyusunan Rencana:** Mengembangkan rencana aksi bersama yang mencerminkan kebutuhan dan aspirasi semua pihak yang terlibat
- c. **Implementasi:** Melaksanakan rencana yang telah disepakati bersama dengan pembagian peran yang jelas.
- d. **Evaluasi:** Menilai hasil pelaksanaan rencana dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.(Kartasasmita, 1997)

4.3 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses di mana kegiatan-kegiatan dalam suatu organisasi diatur dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama. Pengorganisasian melibatkan pembagian tugas, alokasi sumber daya, dan pengaturan hubungan antarindividu serta antarunit dalam organisasi. Proses ini mencakup penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, siapa yang melakukannya, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, dan siapa yang melapor kepada siapa. (M. S. P. Hasibuan, 2016)

Jenis-Jenis struktur pengorganisasian

1. Struktur Fungsional adalah mengelompokkan karyawan berdasarkan fungsi atau bidang keahlian tertentu. (Siagian, 2016)
2. Struktur Divisional adalah membagi organisasi menjadi beberapa divisi yang masing-masing bertanggung jawab atas produk, layanan, atau wilayah geografis tertentu. Setiap divisi beroperasi sebagai unit semi-otonom dengan tanggung jawab penuh atas operasi mereka sendiri. (Rivai V, 2014)
3. Struktur Matriks menggabungkan aspek-aspek dari struktur fungsional dan divisional. Dalam struktur ini karyawan memiliki dua atasan satu berdasarkan fungsi dan satu lagi berdasarkan proyek atau produk tertentu.
4. Struktur jaringan adalah bentuk organisasi yang sangat fleksibel dimana sebagian besar fungsi atau kegiatan diserahkan kepada pihak eksternal atau mitra.

4.4 Pengarahan (*leading*)

Salah satu fungsi manajemen yang berfokus pada pemberian instruksi, motivasi, dan bimbingan kepada karyawan agar mereka dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan organisasi. Pengarahan melibatkan komunikasi efektif, kepemimpinan, pemberian motivasi, dan pengawasan untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi bekerja secara harmonis menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. (M. S. P Hasibuan, 2016)

4.5 Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah fungsi manajemen yang melibatkan pemantauan dan pengawasan terhadap kinerja organisasi untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat tercapai. Pengendalian mencakup penetapan standar kinerja, pengukuran hasil aktual, membandingkan hasil tersebut dengan standar yang telah ditetapkan, serta melakukan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Langkah-langkah Pengendalian

1. **Penetapan Standar Kinerja:** Menentukan standar atau patokan yang digunakan untuk mengukur kinerja, misalnya standar produksi, penjualan, atau kualitas.
2. **Pengukuran Kinerja:** Mengukur hasil aktual dari kegiatan yang dilakukan dalam organisasi untuk menilai apakah mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
3. **Perbandingan Kinerja:** Membandingkan hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan atau perbedaan.
4. **Tindakan Korektif:** Mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki penyimpangan atau meningkatkan kinerja agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. (M. S. P Hasibuan, 2016)

Struktur Pengendalian sebagai berikut:

1. **Pengendalian Preventif (*Preventive Control*)** Pengendalian yang dilakukan sebelum aktivitas dimulai, bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah atau penyimpangan. Ini mencakup pelatihan karyawan, penyusunan prosedur operasi standar, dan penetapan kebijakan.
2. **Pengendalian Detektif (*Detective Control*)** Pengendalian yang bertujuan untuk mendeteksi dan mengidentifikasi penyimpangan atau masalah setelah kegiatan dilakukan. Ini melibatkan audit, pengawasan, dan monitoring kinerja.
3. **Pengendalian Korektif (*Corrective Control*)** Pengendalian yang dilakukan untuk mengoreksi atau memperbaiki masalah yang telah teridentifikasi, dengan tujuan mengembalikan kinerja sesuai dengan standar yang

diharapkan. Ini dapat mencakup revisi prosedur, perubahan strategi, atau pelatihan ulang karyawan.

4. Pengendalian Internal (*Internal Control*) Pengendalian internal adalah prosedur dan kebijakan yang diterapkan oleh organisasi untuk melindungi aset, memastikan akurasi catatan keuangan, dan mencegah penipuan atau kecurangan.(Tjiptono, 2017a)

4.6 Tren dan Masa Depan Manajemen

1. Manajemen dalam era digital mengacu pada penerapan teknologi digital dalam praktik manajemen untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi dalam organisasi. Era digital membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi, dengan penggunaan big data, kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), dan cloud computing sebagai bagian integral dari proses manajemen. Dampak era digital : Transformasi Proses Bisnis: Teknologi digital memungkinkan otomatisasi proses bisnis, yang mempercepat waktu respon dan mengurangi kesalahan manusia, Manajemen Berbasis Data: Pengambilan keputusan yang didukung oleh analisis data besar (big data) meningkatkan akurasi dan relevansi keputusan, Kolaborasi dan Komunikasi: Teknologi digital memfasilitasi komunikasi real-time dan kolaborasi lintas batas, baik dalam organisasi maupun dengan mitra eksternal.(Wibowo, 2017)
2. Globalisasi dan Manajemen International
Globalisasi adalah proses di mana bisnis dan organisasi di seluruh dunia menjadi lebih terhubung dan saling bergantung melalui pertukaran barang, jasa, informasi, dan teknologi. Manajemen internasional, di sisi lain, adalah praktik mengelola operasi bisnis yang beroperasi di berbagai negara dengan mempertimbangkan perbedaan budaya, hukum, ekonomi, dan politik. Aspek Globalisasi dalam manajemen: Strategi Global: Perusahaan mengembangkan strategi yang dapat diadaptasi untuk berbagai pasar internasional, mempertimbangkan perbedaan lokal. Diversitas Budaya: Manajer internasional harus memahami dan

mengelola diversitas budaya untuk memastikan kerja sama yang efektif di lingkungan kerja global. Tantangan Hukum dan Regulasi: Setiap negara memiliki regulasi yang berbeda, sehingga manajer harus mematuhi hukum lokal di setiap negara tempat mereka beroperasi.(Tjiptono, 2017b)

3. Inovasi dan Kreativitas Manajemen

Inovasi dan kreativitas adalah elemen kunci dalam manajemen modern yang mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi. Inovasi melibatkan penerapan ide-ide baru atau peningkatan terhadap produk, layanan, atau proses yang ada. Kreativitas adalah kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru yang orisinal dan bernilai. Peran inovasi dan Kreativitas dalam Manajemen Pengembangan Produk Baru: Kreativitas mendorong pengembangan produk baru yang inovatif, yang dapat membuka pasar baru atau memperkuat posisi di pasar yang ada. Perbaikan Proses: Inovasi dalam proses kerja dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas output. Budaya Inovasi: Organisasi yang mendukung budaya inovasi dan kreativitas cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan teknologi. (Afandi, 2018)

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, P.H. (2023) *Evolusi Teori Manajemen: Perkembangan dari Konsep Klasik Hingga Era Modern*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/377661046>.
- Afandi, P. (2018) *Manajemen Inovasi dan Kreativitas: Strategi untuk Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Brigham, E.F., & E.M.C. (2016) *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning.
- David, F.R., & F.R. (2017) (2017) *Strategic Management A competitive Advantage Approach, concept and Cases*. . Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2016) *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P (2016) *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irawan, H. (2019) 'Implementasi Balanced Scorecard di Indonesia: Studi Kasus pada Industri Manufaktur.', *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 10(3), pp. 128–140.
- Kartasmita, G. (1997) *Pembangunan untuk Rakyat: Memadukan Pertumbuhan dan Pemerataan*. CIDES.
- Mehralian, G., P.M., R.M., & A.H. (2020) 'Managerial skills and performance in small businesses', *Journal of Asia Business Studies* [Preprint].
- Nasution, A. (2020) 'Analisis SWOT sebagai Alat Perencanaan Strategis pada Perusahaan', *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 2(1), pp. 56–65.
- Noe, R.A., H.J.R., G.B., & W.P.M. (2019) *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill Education.
- Priangkawijayantie, E.R. et al. (2024) 'Keterampilan Manajerial Organisasi (Studi Pada Perwakilan Bkkbn Provinsi Kepulauan Bangka Belitung)', *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 3(1), pp. 336–346. Available at: <https://doi.org/10.33998/jumanage.2024.3.1.1598>.
- Putri, D.N. (2010) 'PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN PERAN MANAJER PENGELOLAAN KEUANGAN DAERAH

- TERHADAP KINERJA MANAJERIAL SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH', <http://eprints.undip.ac.id/> [Preprint].
- Rivai V, . dan Murni S. (2014) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali press.
- Robbins, S.P., & C.M. (2016) *Management*. Pearson.
- Siagian, M. dkk (2023) *Pengantar Manajemen*. Edited by Tukino. Batam.
- Siagian, S.P. (2016) 'Teori dan Praktek Manajemen '. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sigit Indrawijaya, M. (no date) *PENGANTAR BISNIS PENULIS*.
- Stevenson, W.J. (no date) *Operations Management*. McGraw-Hill Education.
- Sule, T.E. dkk (2019) *Pengantar Manajemen*. 12th edn. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Tjiptono, F., & D.A. (2017a) *Manajemen Internasional: Strategi dan Kasus*. Yogyakarta: Penerbit Andy.
- Tjiptono, F., & D.A. (2017b) *Manajemen Internasional: Strategi dan Kasus*. Yogyakarta: Andy.
- Wibowo (2017) *Manajemen Kinerja dalam Era Digital*. Jakarta: PT Rajagrafindo.

BAB 5

PENDEKATAN SISTEM DALAM MANAJEMEN

Oleh Ana Fitriyatul Bilgies

5.1 Pendahuluan

Pendekatan Sistem terhadap Manajemen adalah konsep organisasi sebagai suatu kesatuan yang terpadu, yang masing-masing bagiannya mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan bersama.

Pendekatan ini menekankan pentingnya koordinasi dan interaksi antar berbagai komponen dalam suatu organisasi untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas proses manajemen.

Menurut Ludwig von Bertalanffy, pionir teori sistem, "sistem adalah kumpulan elemen yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu" (Bertalanffy, 1968).

Kutipan ini menekankan esensi pendekatan sistem, yang memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang harmonis dimana setiap elemen harus bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Richard L.

Dalam bukunya tentang teori organisasi, Daft menulis: "Pendekatan sistem membantu manajer memahami dinamika kompleks dalam suatu organisasi dan membuat keputusan yang lebih tepat" (Daft, 2010).

Dengan memahami hubungan antara berbagai elemen dalam suatu organisasi, manajer dapat mengidentifikasi masalah dengan lebih efektif dan mengembangkan strategi yang tepat.

Lebih lanjut, dalam bukunya *The Fifth Discipline*, Peter Senge menekankan bahwa "pendekatan sistem memungkinkan kita mengenali pola dan hubungan yang mendasari peristiwa-peristiwa di sekitar kita." (Senge, 1990).

Pendekatan ini tidak hanya membantu organisasi memahami dan beradaptasi terhadap perubahan dalam manajemen internalnya, namun juga dalam lingkungan eksternalnya.

Oleh karena itu, pendekatan manajemen yang sistematis merupakan alat penting yang memungkinkan manajer melihat gambaran besarnya, memahami hubungan antar elemen, dan menerapkan strategi yang holistik dan berkelanjutan.

5.2 Pengertian Pendekatan Sistem

5.2.1 Pengertian Pendekatan

Pendekatan dari berdasarkan bahasa Inggris yaitu *approach*.

Pendekatan merupakan cara atau bisnis dilakukannya pada rangka kegiatan penelitian buat mengadakan interaksi menggunakan orang yang diteliti. Selain itu, pendekatan pula bisa diartikan menjadi titik tolak atau sudut pandang terhadap proses penelitian atau pembelajaran.

5.2.2 Pengertian Sistem

Sistem merupakan seperangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sebagai akibatnya membangun suatu totalitas, susunan yang teratur berdasarkan pandangan, teori, asas, dan sebagainya, dan metode atau cara buat melakukan sesuatu.

Suatu sistem merupakan suatu tatanan yang terdiri berdasarkan beberapa bagian (subsistem) yang berkaitan dan tergantung satu sama lain pada upaya mencapai tujuan bersama.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), sistem adalah perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sebagai akibatnya menciptakan sebuah totalitas.

Secara umum, sistem merupakan formasi menurut beberapa komponen yang terdiri menurut unsur elemen yang mempunyai keterikatan buat mencapai suatu tujuan.

Secara sederhana berarti bahwa segala sesuatu merupakan saling bekerjasama dan saling tergantung.

Suatu sistem terdiri menurut elemen-elemen yang bekerjasama dan bergantung satu menggunakan yang lain, namun

apabila aneka macam elemen tadi berinteraksi, maka akan menciptakan suatu kesatuan yang menyeluruh.

Pendekatan sistem adalah pelaksanaan menurut sistem ilmiah dan manajemen, yang dibuat buat memanfaatkan analisis ilmiah pada suatu organisasi yang kompleks.

Pendekatan sistem merupakan cara pandang atau cara berpikir yang kaya akan konsep dan praktek menurut masing-masing orang yang memakai konsep-konsep sistem pada memecahkan suatu masalah.

Pemikiran sistem merupakan pemikiran yang sistematis dan rasional.

Artinya berpikir menggunakan metodis, terstruktur, teratur, berencana, dan analitis.

Sedangkan pemikiran yang rasional adalah pemikiran yang memperhitungkan acuan, interaksi-interaksi dan arah tujuan.

Pendekatan sistem merupakan pendekatan langkah demi langkah dalam menyelesaikan permasalahan bisnis dan solusinya dengan melihat permasalahan yang ada secara holistik dan melakukan analisis sistem.

Dengan kata lain, pendekatan sistem adalah cara pandang atau cara berpikir yang menggunakan konsep-konsep sistem untuk memecahkan masalah.

Hal ini memberikan kerangka untuk menjelaskan faktor lingkungan internal secara keseluruhan.

Tahapan pendekatan sistem adalah:

1. Identifikasi kebutuhan prioritas harus dilakukan terlebih dahulu baru kemudian ditindaklanjuti.
Identifikasi masalah terkait yang perlu dipecahkan.
2. Menetapkan persyaratan.
Tujuannya adalah untuk memecahkan masalah dan mengidentifikasi alternatif solusi yang dapat diterapkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
3. Pemikiran alternatif, dimaksudkan sebagai upaya penentuan pemesanan berdasarkan alternatif yang memungkinkan.
4. Pelaksanaan strategi, berarti mengimplementasikan strategi tertentu yang tepat, serta melakukan pengawasan dan

pengontrolan terhadap pelaksanaan strategi tersebut agar tidak melenceng dari tujuan.

5. Penilaian, diartikan sebagai proses pengumpulan informasi dan data yang dibutuhkan untuk diambil kebijakan terhadap suatu hasil kerja yang didasarkan pada kebutuhan dan persyaratan.
6. Penyempurnaan, merupakan kegiatan pemenuhan kekurangan terhadap hal-hal yang dibutuhkan namun belum ada.

Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa sistem tersebut akan efektif dan efisien. Pendekatan ini dilaksanakan untuk menghindari kesalahan dalam mengambil kesimpulan dan keputusan dari masalah yang dihadapi.

Pendekatan sistem merupakan suatu proses bagaimana melahirkan suatu pemikiran dimana dalam pemecahan suatu masalah terlebih dahulu dilaksanakan identifikasikan, pemecahannya dipilih dari beberapa alternatif, metode dan alat dicari dan diterapkan, hasil dievaluasi dan direvisi yang diperlukan terhadap seluruh bagian.

5.3 Ciri Ciri Pendekatan Sistem

Ciri-ciri yang termasuk dalam Pendekatan Sistem adalah:

1. Adanya Sasaran: Setiap perakitan sistem pasti mempunyai tujuan. Tujuan sistem telah ditentukan sebelumnya dan dijadikan tolak ukur pemilihan komponen dan aktivitas dalam proses kerja sistem. Komponen, fungsi komponen, dan prosedur kerja dalam suatu sistem mengarah pada tercapainya tujuan sistem. Tujuan sistem merupakan titik pusat arah dalam system.
2. Keberadaan komponen sistem (sumber daya): Jika sistem adalah mesin, maka setiap bagian merupakan komponen mesin (sistem). Demikian pula karena persekolahan merupakan suatu sistem, maka seluruh unsur yang ada di dalamnya (baik manusia maupun bukan manusia) dan kegiatan-kegiatan lain yang berlangsung di dalam sekolah merupakan komponen-komponen sistem

- tersebut. Oleh karena itu, setiap sistem memerlukan komponen sistem.
3. Adanya fungsi-fungsi yang menjamin dinamika (gerakan) dan kesatuan kerja sistem: Tubuh kita adalah suatu sistem, setiap organ (bagian) dalam tubuh menjalankan fungsi tertentu, dan keseluruhannya (Fungsi sistem komponen-komponen sistem saling terhubung secara erat sehingga kehidupan kita dapat berjalan dengan sehat dan lancar.
 4. Terdapat interaksi antar komponen. Terdapat keterkaitan dan pengaruh timbal balik antar subsistem atau komponen dalam suatu sistem dan saling ketergantungan.

5.4 Analisis Sistem Dalam Organisasi

Analisis sistem adalah proses sistem menentukan buat pemecahan kasus usaha dan industri. Analisis sistem berkenaan menggunakan sistem-sistem prosedur dan insan dan mesin, analisis sistem merupakan pemecahan kasus secara ilmiah dan interdisipliner.

Analisis sistem meliputi (1) dekomposisi sistem atau membagi sistem sebagai bagian-bagian. Dan (2) sintetis sistem yg didapatkan sebagai sistem holistik.

Pada beberapa organisasi, planning yang baik wajib direncanakan terlebih dahulu dan wajib mempunyai kebersamaan maksud buat mencapai tujuan yang sudah diharapkan. Pertama sebuah planning ditetapkan dan krusial mengorganisasikan bisnis guna mempraktekan perencanaan.

Salah satu menciptakan perencanaan yang baik menggunakan pendekatan sistem merupakan memakai contoh perencanaan yang prosenya terdiri menurut beberapa elemen. Model perencanaan tadi merupakan menjadi berikut:



Adapun tugas primer menurut menganalisis sistem. Diantaranya meliputi:

1. Menentukan lingkup sistem
2. Mengumpulkan warta
3. Menganalisis warta
4. Mengkomunikasikan temuan-temuan tadi melalui laporan analisis sistem

Langkah-langkah dasar yang wajib dilakukan sang analisis sistem merupakan:

1. Identify, mengidentifikasi kasus
2. Understand, tahu kerja sistem yg terdapat
3. Analyze, menganalisis sistem
4. Report, menciptakan laporan output analisis

Analisis sistem dan organisasi sangat berhubungan, ini menandakan bahwa sistem organisasi berorientasi terutama pada

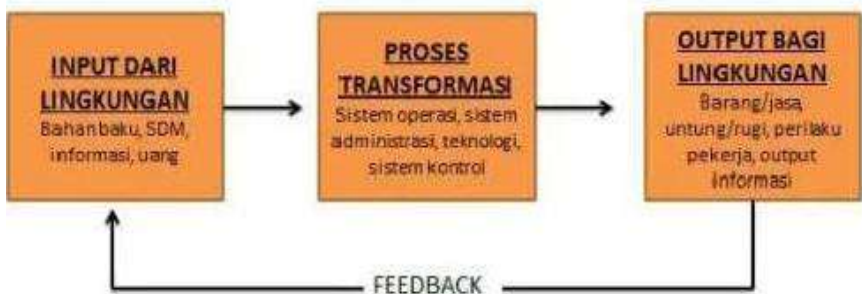
sistem-sistem insan (organisasi). Yang krusial disini adalah komponen-komponen, fungsi-fungsi, kegiatan-aktivitas dan interaksi dan restrukturisasike semuanya ini berdasarkan atas analisis ilmiah. Oleh karenanya fokusnya adalah :

1. Output atau kualitas
2. Penilaian keluar berdasarkan berukuran-berukuran tujuan sistem
3. Umpan kembali berikutnya terhadap sistem.

5.5 Pendekatan Sistem Dalam Manajemen Pendidikan

Pendekatan sistem terhadap manajemen memandang organisasi menjadi sistem yang terpadu dan terarah yang terdiri menurut bagian-bagian yang saling terkait.

Pendekatan ini jua memberi manajer buat melihat holistik organisasi dan menjadi bagian menurut lingkungan eksternal yg lebih besar. Pendekatan Sistem dipakai buat mengetahui, tahu, dan mengelola pertarungan atau proses yang saling terkait menjadi sistem sebagai akibatnya menaruh sumbangan dalam efektivitas dan efisiensi organisasi pada mencapai tujuannya. Hal ini berguna bagi penyelarasan proses yang menaruh output terbaik dan mengklaim konsistensi.



Manajemen bisa ditinjau menjadi suatu sistem terbuka yang berinteraksi menggunakan lingkungannya pada proses mengganti input atau masukan asal daya sebagai hasil atau keluaran produk (barang dan jasa).

Lingkungan input adalah aspek yang terpenting pada suatu sistem terbuka.

Lingkungan tadi adalah loka berdari asal daya sekaligus umpan kembali menurut pelanggan, yang berdampak terhadap hasil organisasi.

Umpan kembali pada lingkungan menaruh masukan bagi organisasi mengenai seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan warga secara luas.

Tanpa adanya hasrat konsumen buat menggunakan produk-produk organisasi, sangat sulit bagi organisasi untuk beroperasi atau bertahan pada bidang usahanya pada jangka panjang.

Pendidikan merupakan suatu sistem yang beberapa komponennya membentuk suatu kesatuan fungsional, saling berinteraksi, saling bergantung dan saling mendukung untuk mencapai tujuan.

Komponen tersebut meliputi tujuan pendidikan, pendidik, peserta didik, lingkungan pendidikan, dan alat pendidikan. Lima unsur pengajaran diterapkan dalam proses pembelajaran. Hasil proses belajar mengajar terlihat pada lulusan yang berkualitas baik meliputi aspek kognitif, emosional, dan psikomotorik.

Menghasilkan lulusan yang berkualitas sesuai kurikulum yang dilaksanakan dan mencapai tujuan pendidikan. Oleh karena itu, proses manajemen pendidikan memerlukan pendekatan sistem dalam menyelenggarakan dan melaksanakan proses pendidikan khususnya kurikulum guna mencapai tujuan pendidikan sesuai UU SISDIKNAS No.1. 20 Tahun 2003.

Penggunaan pendekatan ini dalam organisasi pendidikan memungkinkan penyelenggara pendidikan untuk lebih efektif mencapai tujuan pendidikannya. Karena pendidikan bersifat dinamis dan tidak statis, maka pendekatan terhadap sistem juga bersifat dinamis dan tidak statis. Pendekatan manajemen yang sistematis. Karena tujuan dan sasaran dipertimbangkan dalam semua fungsi manajemen, pendidikan harus memastikan fokus yang berkelanjutan pada tujuan dan sasaran. Model ini

seringkali berguna dalam mencapai tujuan pendidikan, dan eksperimen yang disajikan dapat disampaikan di atas kertas.

Secara umum pendekatan dan model perencanaan sistem pendidikan terdiri dari proses-proses sebagai berikut:

1. Kumpulan tujuan dan sasaran
2. Penetapan kondisi
3. Pembuatan standar
4. Mengintegrasikan berbagai alternatif pemecahan suatu masalah
5. Membuat anggaran
6. Memilih alternatif
7. Menyusun rencana
8. Melakukan evaluasi

5.6 Implementasi Pdca Dalam Pendekatan Sistem Manajemen Pendidikan

Pendidikan menguraikan permasalahan dan proses perencanaan, peralatan, pemantauan, dan perbaikan semaksimal mungkin. Pada dasarnya, sistem ini mendekati perencanaan sebagai suatu proses yang paling mungkin digunakan sebagai alat oleh manajer dan administrator pendidikan.

Pendekatan perencanaan sistematis ini merupakan suatu proses penyelesaian masalah pendidikan secara rasional dan logis dengan mengidentifikasi dan memecahkan masalah-masalah penting pendidikan. Semuanya ditujukan pada suatu tujuan yang ingin dicapai. Yaitu menciptakan cara berpikir/alat/konsep yang dapat menyelesaikan permasalahan pendidikan secara sistematis dan obyektif.

Penting untuk segera dicatat bahwa pola pikir, alat, dan konsep sangat bervariasi tergantung pada ruang lingkup pekerjaan. Cakupan tujuan kegiatan (*objective*) berbeda dengan pencapaian tujuan akhir kegiatan (*objective*). Tentu saja hal ini juga berbeda dengan tujuan keseluruhan kegiatan yang dicapai melalui perencanaan strategis.

5.6.1 Sistem Perencanaan (PLAN)

Fase PLAN menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam memperbaiki suatu proses atau masalah yang ingin diselesaikan, kemudian menentukan metode yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. set digunakan.

Berikut langkah-langkah sebagai tindak lanjut penggunaan pendekatan sistem dalam perencanaan pendidikan.

1. Melihat institusi pendidikan sebagai suatu sistem.
2. Mengidentifikasi permasalahan pada subsistem lembaga pendidikan yang ada, khususnya terkait dengan delapan standar nasional pendidikan.
3. Identifikasi pengelolaan sumber daya. Hal ini memungkinkan organisasi untuk menerapkan sistem manajemen mutu dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
4. Temukan dan pilih solusi masalah Anda. Alat yang dapat digunakan untuk menganalisis sistem pendidikan adalah ; (1) analisis misi, (2) analisis tugas, (3) analisis fungsional, dan (4) analisis metode.

5.6.2 Pelaksanaan (DO)

Tahap DO merupakan termin penerapan atau melaksanakan seluruh yg sudah direncanakan pada Tahap PLAN termasuk menjalankan proses-nya, menghasilkan dan melakukan pengumpulan data (*data collection*) yang lalu akan dipakai buat termin CHECK dan ACT. Implementasi pendekatan sistem pada langkah ini, yaitu:

1. Melaksanakan planning yang sudah disusun sebelumnya dan memantau proses aplikasi yang mengacu dalam penerapan dan aplikasi kegiatan yang direncanakan pada sistem organisasi pendidikan.
2. Menetapkan komitmennya buat melaksanakan sistem manajemen pada pendidikan:
3. Menetapkan kebijakan dan target pada perbaiki sistem organisasi pendidikan:
4. Melakukan penetapan dan pendelegasian tugas dan wewenang:

5.6.3 Pemeriksaan (CHECK)

Artinya melakukan penilaian terhadap SASARAN dan PROSES dan melaporkan apa saja hasilnya. Kita mengecek balik apa yang telah kita kerjakan, sudahkah sinkron menggunakan baku yang terdapat atau terdapat kekurangan.

1. Menetapkan seluruh kebutuhan buat menciptakan proses dan pemugaran pada sistem organisasi pendidikan
2. Melakukan audit mutu internal (*intemal quality audit*); Organisasi memonitor dan mengukur kepuasan
3. Melakukan pengendalian terhadap ketidaksesuaian (*non conformity*) yang terjadi; menganalisa seluruh data yang diperoleh termasuk kesamaan proses-proses; melakukan aktivitas verifikasi, validasi, monitor, inspeksi.

5.6.4 Menindak/Tindakan (ACT)

Apabila ternyata apa yang sudah kita kerjakan terdapat yg kurang atau belum sempurna, segera melakukan action buat memperbaikinya. Proses ACT ini sangat krusial ialah sebelum kita melangkah lebih jauh ke proses pemugaran selanjutnya.

1. Menindaklanjuti output buat menciptakan pemugaran yg diperlukan. Ini berarti jua meninjau semua langkah dan memodifikasi proses buat memperbaikinya sebelum implementasi berikutnya.
2. Menindaklanjuti output berarti melakukan standarisasi perubahan, misalnya mempertimbangkan sub-sistem mana saja yang mungkin diterapkan, merevisi proses yang telah diperbaiki, melakukan modifikasi baku, mekanisme dan kebijakan yang terdapat.mengkomunikasikan pada semua staf dan pelanggan atas perubahan yang dilakukan jika diperlukan, menyebarkan planning yang jelas, dan mendokumentasikan proyek. Selain itu,juga perlu memonitor perubahan menggunakan melakukan pengukuran dan pengendalian proses secara teratur.
3. Menciptakan langkah baru yang sudah diperbaiki.Kemudian melakukan tindakan pemugaran dan pencegahan.

5.7 Keuntungan Pendekatan Sistem

Keuntungan yang diperoleh bila pendekatan sistem ini dilaksanakan antara lain:

1. Jenis dan jumlah masukan bisa diatur dan diadaptasi menggunakan kebutuhan sebagai akibatnya penghamburan sumber, rapikan cara dan kesanggupan yang sifatnya terbatas akan bisa dihindari.
2. Proses yang dilaksanakan bisa diarahkan buat mencapai keluaran sebagai akibatnya bisa dihindari aplikasi aktivitas yang nir diperlukan.
3. Keluaran yang didapatkan bisa lebih optimal dan bisa diukur secara lebih cepat dan objektif.
4. kembali bisa diperoleh dalam setiap termin aplikasi program. Jadi, aneka macam kemungkinan yang tersedia bisa diperhitungkan, sebagai akibatnya nir terdapat yang luput berdasarkan perhatian. Sekalipun demikian, bukan berarti pendekatan sistem nir memiliki kelemahan, galat satu kelemahan yang krusial merupakan. bisa terjebak pada perhitungan yang terlalu rinci, sebagai akibatnya menyulitkan pengambilan keputusan dan menggunakan demikian kasus yang dihadapi nir akan bisa diselesaikan.

Pendekatan Sistem merupakan suatu proses aktivitas mengidentifikasi kebutuhan, menentukan dilema mengidentifikasi kondisi-kondisi pemecahan dilema dan menentukan cara lain pemecahan dilema yang paling sempurna mengevaluasi output dan merevisi sebagaian atau semua sistem yang dilaksanakan sebagai akibatnya memenuhi kebutuhan pada memecah kasus secara lebih baik.

5.8 Penerapan Pendekatan Sistem

Meskipun nir sukar buat tahu tiap langkah berdasarkan pendektan sistem secara terpisah, menyatukan seluruh langkah itu sebagai suatu proses tunggal memerlukan poly usaha. Manajer menyebarkan keahlian integrasi ini melalui pengalaman.

Titik awal yang baik merupakan upaya persiapan yang wajib dilakukan manajer sebelum pemecahan kasus pada mulai.

Manajer wajib memandang unit organisasi menjadi sistem yang berada pada supersistem lingkungan yang lebih akbar dan sistem itu jua terdiri berdasarkan beberapa subsistem. Manajer terlibat pada penguraian fungsional menggunakan berkecimpung berdasarkan sistem ke subsistem, dan menggunakan menganalisis bagian-bagian sistem sinkron urutan eksklusif.

Prosedur-mekanisme yang acapkalikali kali diusulkan pada menerapkan pendekatan sistem sangatlah bervariasi didalam tahapan-tahapan metode ilmiahnya.

Akan namun dalam pada dasarnya bisa diidentifikasi menjadi berikut:

1. Tahap Pertama, (Pernyataan tujuan) disini jelaslah makin kompleks.

Suatu sistem akan lebih sulit buat memilih tujuannya. Ketika kita memilih tujuan, kita sebenarnya memilih target yang ingin dicapai atau output yang diinginkan. Untuk memilih apakah hasil yang didapatkan sinkron menggunakan hasil yang diharapkan, maka tujuan wajib dinyatakan pada bentuk yang bisa diukur dan wajib dipengaruhi kriteria kinerja. Tujuan dan kriteria wajib spesifik, relevan, dan penting.

2. Tahap Kedua, (Sintesa) pada menerapkan pendekatan sistem, sintesa berarti mengombinasikan bagian-bagian atau elemen buat. membangun satu kesatuan.

Lantaran komponen pada suatu sistem bisa dikelompokkan menggunakan banyak sekali cara, hasilnya akan berupa banyak sekali cara lain pemecahan kasus buat mencapai tujuan. Sintesa dimulai menggunakan mengidentifikasi komponen-komponen atau sub-sub suatu sistem eksklusif yang dipilih kaitannya satu sama lain. dan keterbatasan yang dimiliki, baik sang lingkungan atau sang sistem itu sendiri. Selanjutnya, kita merancang beberapa cara lain contoh sistem yg dalam dasarnya adalah proses buat membarui input sebagai hasil.

3. Tahap Ketiga (Evaluasi) pendekatan sistem dalam termin ini menilai setiap sistem cara lain sistem secara jelas buat menilai kinerja.dan memilih sejauh mana sistem tadi bisa memenuhi sasaran yang dipengaruhi.
4. Tahap Keempat (Pemilihan) dalam termin keempat pendekatan sistem, kita melaksanakan pemilihan terakhir berdasarkan beberapa cara lain sistem dari dalam output evaluasi kita.Pada akhirnya, meskipun cara lain sistem tadi bisa diuraikan.Sistem-sistem tadi permanen nir bisa diperbandingkan menggunakan tepat.
Hal ini ditimbulkan jumlah ciri yang sebagai perhatian sangat poly sebagai akibatnya menaikkan kompleksitas proses pemilihan.
Suatu hal yang perlu disadari pada proses pemilihan merupakan bahwa suatu sistem apa pun pada proses pemilihan merupakan bahwa suatu sistem apapun pada proses pemilihan merupakan bahwa suatu sistem apapun akan sebagai paripurna pada banyak sekali pertimbangan dan ini merupakan hal yang nir dikehendaki.
5. Fase kelima (Implementasi) Fase kelima juga merupakan fase terakhir dari pendekatan sistem dan merupakan implementasi sistem.Sejalan dengan hal ini, pada akhirnya Anda akan mengetahui seberapa baik atau buruknya kinerja sistem Anda dalam mencapai tujuan Anda.

5.9 Menggunakan Konsep Sistem

Dalam pengertian yang paling sederhana, konsep sistem mendorong kita untuk berpikir tentang manajemen.

Konsep-konsep ini memberikan kerangka acuan untuk mengevaluasi hasil keputusan manajemen. Organisasi bisnis hanyalah salah satu contoh sistem dengan banyak alternatif.Namun organisasi bisnis sendiri merupakan subsistem dari sistem yang lebih besar.Kompleksitasnya sangat besar kecuali jika administrator mencoba menyederhanakannya.Namun, subsistemnya (akuntansi, produksi, pendidikan, dan lain-lain).harus diidentifikasi.

Melalui hubungan antar subsistem dalam suatu organisasi (hubungan horizontal) dan antara subsistem dan sistem (hubungan

vertikal), manajer dapat memahami dampak dari berbagai jenis keputusan.

Dari seluruh penjelasan di atas tentang penggunaan konsep sistem dan beberapa gagasan penerapan konsep sistem, Macholdan-Miles dalam buku Azhar Susanto (2009) menulis bahwa konsep sistem dapat digunakan jika terpenuhi sifat-sifat berikut: menyatakan bahwa mungkin untuk diterapkan. menawarkan banyak manfaat. Ciri-ciri tersebut adalah:

1. Sistem harus dibuat secara artifisial.
2. Setiap komponen sistem harus berkontribusi dalam mencapai tujuan sistem secara keseluruhan.
3. Sistemnya besar, terutama bila dibangun dari sudut normal.
4. Beberapa fungsi biasanya dilakukan oleh mesin, sementara fungsi lainnya dilakukan.
5. Sesuatu yang dibuat bersama dengan orang-orang.

Seperti yang kita lihat di bagian sebelumnya, konsep sistem membantu kita menjalankan fungsi administratif dengan lebih efektif. Pernyataan ini juga berlaku dalam kasus berikut: Jalankan sistem apa pun. Baik itu sistem di bidang pendidikan, sistem di industri, maupun sistem informasi itu sendiri. Untuk mencapai efektivitas sistem dengan baik, sistem harus mampu dikendalikan dan diarahkan menuju tujuan yang lebih spesifik. Anda perlu memahami sistem dengan baik sehingga Anda dapat mengambil keputusan yang tepat di setiap langkah aktivitas Anda.

Upaya memahami suatu sistem, meskipun rumit. Namun, meningkatkan kemampuan Anda untuk membuat keputusan yang lebih baik untuk menjadi manajer yang lebih baik juga dikenal sebagai “pendekatan sistem”, atau penerapan konsep sistem dalam proses pengambilan keputusan.

5.10 Daur Hidup Sistem

Tidak ada seorangpun yang hidup tanpa suatu sistem, sistem ada dimana-mana, dan manusia tidak dapat hidup tanpanya. Keuntungan yang Anda dapatkan dengan sistem ini adalah:

1. Sistem menjadi Produk

Sistem menjadi produk berarti sistem bisa dibentuk dan bisa diperjualbelikan. Banyak konsultan yang mempunyai kegiatan pada pembuatan sistem. Suatu kesalahan yang tak jarang mereka lakukan merupakan mereka menjual sistem dalam suatu perusahaan hanya menggunakan menduplikasi sistem yang pernah dibuatnya diperusahaan lain.

Sistem dalam dasarnya berisi kebijakan manajemen tadi nir sama walaupun jenis perusahaannya sama maka sistemnya nir akan persis sama.

2. Sistem menjadi indera

Sistem menjadi indera berarti sistem tadi dipakai sang manajemen pada mengoperasikan perusahaannya. Perusahaan, misalnya Kentucky Fried Chicken dan Mc Donald adalah perusahaan yang beroperasi mengandalkan pada sistem. Pada dasarnya produk yg dibentuk mereka bahan-bahannya seluruh terdapat pada Indonesia. Tapi jika orang Indonesia menciptakan ayam goreng sendiri menggunakan kualitas yang sama menggunakan mereka dan dijual menggunakan merek lain maka popularitas dan omzet penjualannya nir akan sebesar jika kita memakai baku sistem yang diberikan mereka. Jadi disini sistem disamping dipakai menjadi indera manajemen pada mengoperasikan usahanya pula dipakai menjadi indera bersaing pada mempertahankan kelangsungan usahanya.

3. Sistem menjadi Pola Pikir

Pola pikir sistem dipakai pada pendekatan sistem misalnya yang sudah dijelaskan sebelumnya. Pola pikir sistem adalah upaya yang dilakukan pada proses pengambilan keputusan menggunakan berusaha tahu sistem menurut suatu objek atau kasus yang sedang dihadapi, bahkan yang kompleks sekalipun, menggunakan tujuan. buat lebih menaikkan kemampuan kita pada memberikan keputusan yang paling baik. Keputusan yang didapatkan dari pola pikir sistem output keputusannya akan sangat sistematis.

5.11 Manfaat Dan Etika Dari Sistem Informaasi

Kata *ethis* berakar menurut bahasa Yunani, *ethos*, yang berarti karakter, Etika merupakan satu set agama baku atau pemikiran yang mengisi suatu individu, gerombolan atau warga atas konduite mereka.

Program etika merupakan suatu sistem yang terdiri menurut menurut banyak sekali kegiatan yang didesain buat mengarahkan pegawai pada melaksanakan pernyataan komitmen. Suatu kegiatan yang generik merupakan pertemuan yang dilaksanakan bagi pegawai baru. Dari banyak sekali pertarungan etika dan sosial yang berkembang berkaitan menggunakan pemanfaatan sistem informasi, 2 hal krusial yang sebagai tantangan. Menejemen buat dihadapi yaitu:

1. Memahami resiko-resiko moral menurut teknologi baru. Perubahan teknologi yang cepat mengandung arti bahwa pilihan yang dihadapi setiap individu pula berubah menggunakan cepat begitu jua ekuilibrium antara resiko dan output dan kekhawatiran memungkinkan terjadinya tindakan yg nir benar.
2. Membangun kebijakan etika organisasi yang mencakup pembahasan etika dan moral atas sistem berita. Kebijakan etika organisasi berkaitan menggunakan berita mencakup: privasi, kepemilikan, akuntabilitas, kualitas sistem dan kualitas hidupnya.

Hal yg sebagai tantangan merupakan bagaimana menaruh acara pendidikan atau pelatihan, termasuk penerapan konflik kebijakan etika yang dibutuhkan.

5.12 Menilai Solusi Ke Konflik Yang Diciptakan Oleh Pendekatan

Dalam pengembangan sebuah sistem, kita mengenal konsep SDLC (*system development life cycle*). Dapat dikatakan pada SDLC adalah bisnis bagaimana.

Sebuah sistem berita bisa mendukung kebutuhan bisnis, rancangan dan pembangunan sistem dan delivering-nya pada

pengguna. Secara umum, tahapan SDLC mencakup proses perencanaan, analisis, desain dan implementasi.

1. Planning
Proses perencanaan umumnya lebih menekankan dalam alasan mengapa sebuah sistem wajib dibuat.
2. Analysis
Tahapan perencanaan ini lalu dilanjutkan menggunakan proses
3. Design
Sedangkan dalam proses desain lebih menekankan pada bagaimana sistem akan berjalan.

Pan Sistem yg bisa dipakai dalam seluruh metodologi:

1. Teknik Manajemen Proyek, yaitu CPM (*Critical Path Metode*) dan PERT (*Program Evaluation dan Review Techniques*), teknik ini dipakai buat penjadwalan proyek.
2. Teknik menemukan liputan, yaitu teknik yang bisa dipakai buat mengumpulkan data dan menemukan liputan pada aktivitas mengusut sistem yang ada. Teknik ini diantaranya wawancara, observasi, berita umum dan pengumpulan sample.
3. Teknik analisis porto /manfaat merupakan suatu teknik yang dipakai buat menghitung porto yang herbi pengembangan sistem berita seperti, porto pengadaan, porto persiapan, porto proyek dan porto operasi.
4. Teknik buat menjalankan kedap.
Tujuan menurut kedap pada pengembangan sistem antara lain merupakan buat mendefinisikan masalah, mengumpulkan ilham-ilham memecahkan konflik dan perseteruan proyek, mengumpulkan data atau liputan menganalisis kemajuan.
5. Teknik Inspeksi/walkthrough.
Proses menurut analisis dan desain sistem wajib diawasi. Pengawasan ini bisa dilakukan menggunakan cara memverifikasi output menurut setiap termin pengembangan sistem. Verifikasi output kerja secara formal

diklaim menggunakan pemeriksaan sedangkan yang nir formal diklaim walkthrough.

Macam-Macam Pendekatan Dalam Manajemen Macam-macam pendekatan pada manajemen terdapat 9, yaitu:

1. Pendekatan Berdasarkan Kebiasaan

Bahwa pendekatan ini berupaya buat membuatkan pemahaman ulang manajemen melalui pembelajaran pengalaman berdasarkan para manajer yang lalu, yang umumnya dicapai melalui sejumlah perkara dan suatu transfer mengenai pelajaran pelajaran yang bisa ditarik berdasarkan pengalaman.

2. Pendekatan Berdasarkan Perilaku Individu

Pendekatan ini mengusut manajemen menggunakan jalan memusatkan perhatian dalam interaksi-interaksi antar perorangan didalam organisasi-organisasi menggunakan focus dalam para individu dan motivasi mereka. mengusut teori pendekatan manajemen.

3. Pendekatan Berdasarkan Perilaku Kelompok

Pendekatan ini memusatkan perhatian dalam studi mengenai pola-pola konduite grup didalam organisasi dan bukan dalam interaksi-interaksi antar perorangan mereka.

4. Pendekatan Berdasarkan Kerjasama Sosial

Pendekatan ini adonan antar pendekatan individu dan grup menggunakan jalan mengusut konduite antarmanusia menjadi sistem-sistem sosial yang mengaitkan 2 orang atau lebih beserta-sama pada upaya mereka mencapai tujuan-tujuan beserta tertentu.

5. Pendekatan Sositoteknik

Pendekatan ini menekankan perlu dipertimbangkannya sistem-sistem sosial dan sistem teknik secara simultan pada praktik manajemen, mengingat bahwa sistem teknik memiliki impak akbar atas sistem sosial organisasi.

6. Pendekatan Teori Keputusan

Pendekatan ini menerapkan pengambilan keputusan menjadi sebuah tanggung jawab primer seluruh manejer,

dan difokuskannya perhatian dalam pengembangan pemikiran manajemen lebih kurang proses pengambilan keputusan.

7. Pendekatan Pusat Komunikasi

Pendekatan ini mengusut bagian-bagian interdependen dan berdasarkan organisasi-organisasi, sewaktu mereka berinteraksi dan ditentukan sang lingkungan mereka.

8. Pendekatan Maternatis

Pendekatan ini memandang manajemen menjadi sebuah proses yang bisa melalui contoh- contoh matematikal yang menyatakan elemen - elemen dasar suatu masalah dan yang bisa menyediakan indera-indera buat mengevaluasi solusi masalah tersebut.

9. Pendekatan Situasional

Pendekatan ini mengusut konduite manajerial menjadi suatu reaksi terhadap sekelompok keadaan tertentu, pada upaya mencapai sejumlah praktik-praktik manajemen yang dipercaya paling sempurna guna menghadapi situasi tertentu.

Unsur-unsur atau komponen dasar sistem merupakan menjadi berikut:

1. Input adalah deretan elemen/bagian yang masih ada pada sistem dan yang dibutuhkan buat bisa berfungsinya sistem tersebut.
2. Proses adalah deretan elemen/bagian yang berfungsi membarui perkara sebagai keluaran yang direncanakan.
3. Output adalah deretan elemen/bagian yang didapatkan berdasarkan berlangsungnya proses pada sistem.
4. *Feed back* (balikan) adalah deretan elemen/bagian yang adalah keluaran berdasarkan sistem dan sekaligus menjadi masukan bagi sistem tersebut.

Pendekatan sistem terdiri berdasarkan 3 jenis bisnis/upaya, yaitu:

1. Persiapan Manajer memandang perusahaan menjadi suatu sistem menggunakan tahu lingkungan perusahaan dan mengidentifikasi subsistem-subsistem pada perusahaan.

2. Definisi Manajer berkiprah berdasarkan taraf sistem ke subsistem (subsystem) dan menganalisis bagian sistem dari suatu urutan tertentu.
3. Solusi Manajer mengidentifikasi banyak sekali solusi alternatif, mengevaluasi, menentukan yang Terbaik, menerapkannya dan menciptakan tindak lanjut buat memastikan bahwa solusi itu berjalan sebagaimana mestinya.

Tahap-Tahap Pendekatan Sistem Pendekatan sistem buat memecahkan perkara memakai sebuah peninjauan sistem buat mengenali perkara dan kesempatan-kesempatan dan penanganan perkara.

Menurut James A.O'Brien (1999: 80), menyelidiki perkara & merumuskan sebuah pemecahan mencakup interaksi yg saling ketergantungan misalnya berikut ini:

1. Kenali & definisikan sebuah perkara atau kesempatan memakai pemikiran sistem.
2. Kembangkan dan tinjau pemecahan cara lain sistem.
3. Pilih pemecahan sistem yang sangat memenuhi persyaratan Anda.
4. Rancang pemecahan sistem yang telah dipilih.
5. Terapkan dan tinjau keberhasilan sistem rancangan.

5.13 Kesimpulan

Pendekatan sistem adalah suatu cara berpikir tentang pengorganisasian kerja yang memandang segala sesuatunya secara keseluruhan. Sistem merupakan suatu kesatuan komponen-komponen yang saling berhubungan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sistem mempunyai tiga karakteristik utama. Pertama, sistem mempunyai tujuan tertentu, dan kedua, sistem mempunyai kemampuan khusus untuk mencapai tujuan tersebut. Ketiga, sistem harus didukung oleh berbagai komponen untuk menggerakkan fungsionalitasnya. Siklus PDCA bertujuan untuk perbaikan berkelanjutan terhadap sistem manajemen mutu (kinerja lembaga pendidikan). Oleh karena itu, PDCA merupakan proses yang berkesinambungan dan berkesinambungan.

Jika produk memenuhi persyaratan yang direncanakan, proses tersebut dapat digunakan di masa mendatang. Sebaliknya, jika hasilnya tidak sesuai rencana, prosedurnya perlu diperbaiki atau diganti di kemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Pendidikan Nasional, 2003. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003, Tentang Sistem Pendidikan Nasional, Jakarta: Depdiknas.
- Handoko, T. Hani, (2011). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Mukhtar, Mukhneri. (2008). *Manajemen Sistem*. Jakarta: BPJM
- Usman, Husaini. 2011. *Manajemen: Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [hup://belajartanpabatasbtp.blogspot.com/2018/03/pendekatan-sistem-dalam-pembelajaran.html](http://belajartanpabatasbtp.blogspot.com/2018/03/pendekatan-sistem-dalam-pembelajaran.html)
- Amirin, Tatang M. Pokok Pokok Teori Sistem, (Jakarta: Rajawali, 1984)
- Departemen Pendidikan Nasional, Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta Persero, 2005)
- Jalaluddin, *Pendidikan Islam Pendekatan Sistem dan Proses*. (Surabaya: Raja Grafindo, 2016)
- Schell, Jr George P. Raymond McLeod, *Sistem Informasi Manajemen* edisi 10. (Jakarta: Salemba Empat, 2008)
- Sutabri, *Tata. Analisa Sistem Informasi*, (Yogyakarta: Andi, 2007)

BAB 6

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Oleh Steefra D Mangkay

6.1 Pendahuluan

Etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) merupakan dua konsep yang saling terkait dan penting dalam dunia bisnis modern. Etika bisnis mengacu pada prinsip moral dan aturan yang mengarahkan keputusan dan tindakan perusahaan, memastikan bahwa perusahaan beroperasi dengan cara yang adil, transparan, dan bertanggung jawab. Sementara itu, CSR mencakup kewajiban perusahaan untuk bertanggung jawab atas dampak sosial dan lingkungan dari operasionalnya. Implementasi CSR dapat meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat loyalitas pelanggan, serta memberi keuntungan kompetitif jangka panjang dengan menciptakan hubungan yang lebih baik dengan masyarakat dan lingkungan. perusahaan yang menerapkan etika bisnis yang baik dan tanggung jawab sosial yang tinggi cenderung lebih sukses dalam menarik perhatian investor, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan membangun reputasi positif di pasar global (Nopriyanto, 2024).

Penerapan etika bisnis yang baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan, membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan, dan menciptakan hubungan yang harmonis dengan komunitas sekitar. Sebaliknya, praktik bisnis yang tidak etis dapat merusak citra perusahaan dan mengurangi kepercayaan publik. Menurut Murhaban et al. (2023), etika bisnis adalah pedoman norma bagi perusahaan dalam mengambil keputusan, yang jika diterapkan dengan baik, dapat menjaga hubungan positif antara perusahaan dan para pemangku kepentingan.

CSR menjadi manifestasi nyata dari komitmen etis perusahaan terhadap masyarakat. Melalui program CSR, perusahaan

menunjukkan tanggung jawabnya dalam aspek sosial dan lingkungan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan citra positif dan keberlanjutan operasional jangka panjang. Penelitian oleh Fadillah & Ibrahim (2023) menegaskan bahwa penerapan standar etis dan tanggung jawab sosial bukan hanya kebutuhan, tetapi juga landasan untuk citra positif dan keberlanjutan operasional jangka panjang.

Dengan demikian, integrasi antara etika bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan menjadi kunci bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan, menjaga reputasi, dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat luas.

6.2 Konsep Dasar Etika Bisnis

Etika bisnis adalah cabang dari etika terapan yang membahas prinsip-prinsip moral dan standar perilaku dalam konteks bisnis. Etika bisnis tidak hanya relevan untuk individu dalam organisasi, tetapi juga untuk praktik dan kebijakan organisasi itu sendiri. Konsep ini berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, menjaga reputasi perusahaan, dan memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

Secara umum, etika bisnis melibatkan pertimbangan mengenai apa yang benar dan salah dalam berbagai situasi bisnis. Prinsip-prinsip etika bisnis meliputi kejujuran, keadilan, tanggung jawab sosial, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Praktik etis dalam bisnis mendorong transparansi, mencegah korupsi, dan meningkatkan kepercayaan di antara para pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, investor, dan masyarakat luas.

Menurut Crane & Matten (2016), etika bisnis berfungsi sebagai panduan bagi perusahaan untuk menghadapi dilema moral yang sering muncul dalam kegiatan operasional mereka. Misalnya, perusahaan perlu memutuskan apakah akan mengejar keuntungan maksimal atau tetap mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari keputusan mereka. Dengan menerapkan prinsip etika bisnis, organisasi dapat menyeimbangkan kepentingan ekonomi dengan tanggung jawab sosialnya.

Selain itu, pentingnya etika bisnis juga diakui dalam berbagai standar dan pedoman internasional, seperti ISO 26000 tentang tanggung jawab sosial perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap etika tidak hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga merupakan faktor strategis untuk keberlanjutan bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh Basuony, et al., (2014), menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik etika yang baik cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang mengabaikan etika.

Dalam konteks Indonesia, implementasi etika bisnis juga telah mendapatkan perhatian yang signifikan. Misalnya, pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) sering menjadi sarana untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap prinsip-prinsip etika. Sebagai contoh, perusahaan yang aktif dalam program CSR dapat meningkatkan citra mereka di mata publik sekaligus memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar.

Dengan demikian, memahami dan menerapkan etika bisnis merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di pasar global. Tidak hanya mengarah pada keberhasilan ekonomi, penerapan etika bisnis juga berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang lebih adil dan berkelanjutan.

6.2.1 Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan salah satu cabang etika terapan yang mempelajari prinsip-prinsip moral dan norma-norma yang mengatur perilaku individu maupun organisasi dalam dunia bisnis. Dalam konteks ini, etika bisnis berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang tidak hanya mengutamakan keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial, lingkungan, dan kemanusiaan. Menurut Velasquez (2021), etika bisnis adalah kajian mengenai standar moral yang mengatur perilaku bisnis, termasuk individu, perusahaan, maupun sistem ekonomi. Terdapat beberapa teori yang mendasari definisi dan pendekatan terhadap etika bisnis.

1. Teori Keutamaan (*Virtue Ethics*)

Teori ini berakar dari pemikiran Aristoteles yang berfokus pada pengembangan karakter moral individu. Dalam konteks etika bisnis, teori ini menekankan pentingnya kebiasaan berperilaku yang berlandaskan nilai-nilai moral seperti kejujuran, integritas, dan keberanian dalam pengambilan keputusan (Hartman, et al., 2017; MacIntyre, 2007).

2. Teori Utilitarianisme (*Utilitarianism*)

Teori ini, yang dikembangkan oleh Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, menyatakan bahwa tindakan yang paling etis adalah yang menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Dalam dunia bisnis, teori ini sering digunakan untuk mengevaluasi kebijakan atau keputusan perusahaan dengan mempertimbangkan dampak positif dan negatif terhadap pemangku kepentingan (Sen & Williams, 2010; Velasquez, 2021).

3. Teori Kewajiban (*Deontological Ethics*)

Teori ini dikemukakan oleh Immanuel Kant dan berfokus pada kewajiban moral serta prinsip-prinsip yang universal. Dalam bisnis, teori ini mengajarkan bahwa tindakan harus dilakukan berdasarkan kewajiban dan bukan semata-mata pada konsekuensi (Crane & Matten, 2016; Kant, 1785).

4. Teori Hak (*Rights Theory*)

Teori ini menekankan perlindungan hak-hak individu, termasuk hak untuk hidup, kebebasan, dan kesejahteraan. Dalam konteks bisnis, teori ini menggarisbawahi pentingnya menghormati hak-hak karyawan, konsumen, dan komunitas tempat perusahaan beroperasi (Donaldson, et al., 2002; Freeman, et al., 2007).

5. Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh R. Edward Freeman dan menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap semua pemangku kepentingan, bukan hanya kepada pemegang saham. Stakeholder mencakup pelanggan,

karyawan, komunitas, lingkungan, dan pemasok (Freeman, 1984; Harrison, et al., 2015).

6. Teori Kontrak Sosial (*Social Contract Theory*)

Teori ini berargumen bahwa bisnis memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat karena adanya kontrak sosial, baik eksplisit maupun implisit. Perusahaan diharapkan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat sebagai balasan atas izin untuk beroperasi (Donaldson & Dunfee, 1999; Scherer & Palazzo, 2007).

7. Teori Relativisme Etis (*Ethical Relativism*)

Teori ini berpendapat bahwa tidak ada standar moral yang mutlak dan bahwa etika bergantung pada norma-norma budaya dan konteks sosial. Dalam bisnis, teori ini sering kali dikritik karena dapat mengarah pada pembenaran tindakan yang tidak etis dengan alasan budaya (Ferrell, et al., 2015; Husted & Allen, 2006).

Seringkali terjadi kebingungan antara etika bisnis dan moralitas umum. Keduanya memang saling terkait, tetapi memiliki cakupan dan penerapan yang berbeda. Moralitas umum adalah kumpulan prinsip, nilai, dan norma yang diterima secara luas oleh masyarakat untuk membedakan antara perilaku yang benar dan salah. Moralitas ini berlaku secara universal, terlepas dari konteks atau situasi tertentu, dan mencakup kewajiban dasar manusia terhadap sesama, seperti kejujuran, keadilan, dan penghormatan terhadap hak orang lain.

Menurut Gert (2005), moralitas umum adalah sistem perilaku yang dirancang untuk meminimalkan bahaya dan mempromosikan kesejahteraan individu dalam masyarakat. Dalam konteks ini, moralitas tidak hanya menjadi pedoman untuk hidup bersama secara harmonis, tetapi juga merupakan dasar dari pengembangan etika yang lebih spesifik, termasuk etika bisnis, kedokteran, atau profesi lainnya. Sebaliknya, etika bisnis lebih spesifik karena berkaitan dengan penerapan nilai-nilai moral dalam konteks bisnis. Berikut adalah perbedaan utama antara keduanya:

1. Definisi dan Lingkup
 - a. Moralitas Umum: Moralitas umum mencakup nilai-nilai universal seperti kejujuran, keadilan, dan empati yang berlaku dalam kehidupan sehari-hari tanpa batasan konteks tertentu. Contohnya adalah menghormati hak asasi manusia dan tidak mencuri.
 - b. Etika Bisnis: Etika bisnis adalah cabang khusus dari moralitas yang diterapkan pada dunia bisnis. Ini mencakup prinsip-prinsip yang mengatur perilaku perusahaan, seperti tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), transparansi, dan integritas dalam pengelolaan bisnis.
2. Konteks Penerapan:
 - a. Moralitas Umum: Berlaku dalam semua aspek kehidupan manusia, seperti keluarga, komunitas, dan masyarakat global.
 - b. Etika Bisnis: Berlaku secara khusus dalam dunia bisnis, termasuk pengambilan keputusan perusahaan, hubungan dengan pelanggan, dan kebijakan perusahaan.
3. Tujuan Utama:
 - a. Moralitas Umum: Menekankan kebaikan universal dan keadilan tanpa mempertimbangkan keuntungan material.
 - b. Etika Bisnis: Selain mempertimbangkan nilai moral, etika bisnis juga memperhatikan keberlanjutan perusahaan, keuntungan finansial, dan hubungan baik dengan pemangku kepentingan.
4. Prinsip Khusus:
 - a. Moralitas Umum: Menghindari hal-hal yang dianggap salah secara universal, seperti berbohong atau mencuri.
 - b. Etika Bisnis: Mencakup prinsip-prinsip seperti menjaga keadilan dalam persaingan, memastikan kualitas produk, dan menghormati hak karyawan.
5. Contoh Penerapan:
 - a. Moralitas Umum: Menjaga kejujuran dalam kehidupan sehari-hari, seperti tidak menipu teman.

- b. Etika Bisnis: Menjaga transparansi laporan keuangan perusahaan untuk mencegah penipuan atau korupsi.

Etika bisnis memainkan peran kunci dalam membangun dunia bisnis yang lebih adil, berkelanjutan, dan bertanggung jawab. Berikut adalah beberapa alasan mengapa etika bisnis sangat penting:

1. Meningkatkan Kepercayaan dan Reputasi, Perusahaan yang mempraktikkan etika bisnis cenderung mendapatkan kepercayaan lebih besar dari pelanggan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan dalam jangka panjang. Misalnya, penelitian oleh Al Amir (2018) menunjukkan bahwa integritas perusahaan secara positif memengaruhi loyalitas pelanggan.
2. Mengurangi Risiko Hukum, Dengan mengikuti standar etika, perusahaan dapat menghindari pelanggaran hukum yang dapat merugikan baik secara finansial maupun reputasi. Etika bisnis membantu perusahaan mematuhi regulasi yang berlaku, termasuk undang-undang ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, dan kebijakan lingkungan.
3. Mendorong Keberlanjutan, Dalam dunia bisnis modern, keberlanjutan adalah aspek penting yang harus diperhatikan. Etika bisnis memastikan bahwa perusahaan mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dalam operasinya, seperti menerapkan prinsip-prinsip green business atau CSR.
4. Meningkatkan Moral dan Loyalitas Karyawan, Lingkungan kerja yang etis menciptakan suasana yang positif bagi karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dihormati dan diperlakukan dengan adil cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.
5. Menghindari Krisis Reputasi, Pelanggaran etika bisnis dapat menyebabkan krisis besar bagi perusahaan. Sebagai contoh, kasus runtuhnya PT Asuransi Jiwasraya di Indonesia menunjukkan bagaimana pelanggaran etika, seperti manipulasi

keuangan, dapat menghancurkan reputasi perusahaan dan kepercayaan publik.

6.2.2 Prinsip-Prinsip Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan cabang dari filsafat moral yang berfokus pada penerapan prinsip-prinsip etika dalam aktivitas bisnis. Dalam praktiknya, terdapat sejumlah prinsip fundamental yang mendasari etika bisnis, di antaranya kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi. Prinsip-prinsip ini berfungsi sebagai pedoman bagi organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnis secara etis dan bertanggung jawab.

1. Kejujuran

Kejujuran adalah prinsip utama dalam etika bisnis yang menekankan pentingnya berkata dan bertindak sesuai dengan kebenaran. Dalam konteks bisnis, kejujuran mencakup berbagai aspek, mulai dari penyampaian informasi yang benar kepada pelanggan, pengungkapan kondisi keuangan perusahaan secara akurat, hingga pemenuhan janji dan komitmen. Perusahaan yang menerapkan kejujuran mampu membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan.

Sebagai contoh, kejujuran dalam komunikasi pemasaran dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Selain itu, studi ini juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang konsisten menerapkan kejujuran memiliki reputasi yang lebih baik di mata masyarakat (Mubarokah, 2024).

2. Keadilan

Prinsip keadilan berfokus pada perlakuan yang adil dan setara terhadap semua pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis. Keadilan mencakup aspek-aspek seperti pemberian kompensasi yang layak kepada karyawan, perlakuan yang sama terhadap mitra bisnis, dan penghindaran praktik diskriminasi.

Menurut Rahman & Safitri (2021), penerapan prinsip keadilan dalam manajemen sumber daya manusia meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keadilan merupakan

salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan harmonis.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah prinsip yang menekankan kewajiban perusahaan untuk bertindak dengan penuh kesadaran terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitasnya. Perusahaan yang bertanggung jawab akan mempertimbangkan kesejahteraan masyarakat luas, menjaga kelestarian lingkungan, serta berkontribusi dalam pembangunan berkelanjutan.

Sebagai ilustrasi, laporan dari World Business Council for Sustainable Development (2023) menunjukkan bahwa perusahaan yang menjalankan tanggung jawab sosial korporasi (CSR) tidak hanya memberikan dampak positif bagi komunitas lokal tetapi juga meningkatkan nilai perusahaan di mata investor dan konsumen.

4. Transparansi

Transparansi adalah prinsip yang menuntut perusahaan untuk bersikap terbuka dan jujur dalam menyampaikan informasi kepada para pemangku kepentingan. Transparansi mencakup laporan keuangan yang akurat, pengungkapan risiko bisnis, serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan.

Menurut studi oleh Wijaya & Susanto (2022) dalam jurnal terindeks Sinta, transparansi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepercayaan investor dan meminimalkan potensi konflik. Penelitian ini menekankan bahwa transparansi tidak hanya meningkatkan akuntabilitas perusahaan tetapi juga memperkuat hubungan antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan.

Keempat prinsip fundamental etika bisnis, kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi, merupakan landasan yang tidak dapat diabaikan dalam menjalankan aktivitas bisnis yang beretika. Penerapan prinsip-prinsip ini membantu perusahaan untuk menciptakan hubungan yang sehat dengan para pemangku

kepentingan, meningkatkan reputasi, dan memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

6.2.3 Pentingnya Etika Bisnis

Etika bisnis memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan suatu perusahaan. Hal ini tidak hanya berhubungan dengan pencapaian keuntungan, tetapi juga tentang bagaimana perusahaan berinteraksi dengan karyawan, konsumen, dan masyarakat luas. Menjaga etika bisnis yang baik dapat memberikan berbagai manfaat yang signifikan bagi semua pihak yang terlibat. Berikut ini adalah beberapa manfaat utama etika bisnis bagi perusahaan, karyawan, konsumen, dan Masyarakat.

1. Manfaat Etika Bisnis Bagi Perusahaan

Perusahaan yang menerapkan etika bisnis yang baik cenderung lebih dihormati oleh para pemangku kepentingan, baik itu konsumen, investor, maupun pihak regulator. Dengan memiliki etika yang kuat, perusahaan dapat membangun reputasi yang baik dan memperoleh kepercayaan yang lebih besar di pasar. Reputasi positif ini akan mendorong loyalitas konsumen, meningkatkan daya saing, serta membuka peluang untuk kerjasama bisnis yang lebih luas (Hasoloan, 2018). Selain itu, perusahaan yang mengutamakan etika cenderung lebih tahan terhadap krisis dan masalah hukum karena mereka telah beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip yang berlaku di masyarakat.

2. Manfaat Etika Bisnis Bagi Karyawan

Bagi karyawan, etika bisnis memberikan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Ketika perusahaan memprioritaskan etika dalam pengambilan keputusan dan perlakuan terhadap karyawan, hal ini menciptakan rasa aman dan keadilan dalam pekerjaan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik, karena mereka yakin bahwa mereka akan diperlakukan dengan adil dan sesuai dengan hak-hak mereka. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi kebijakan etika yang baik dapat meningkatkan tingkat kepuasan dan loyalitas karyawan (Adrai & Perkasa, 2024). Selain itu, perusahaan yang menerapkan etika juga akan

meminimalisir terjadinya praktek-praktek korupsi atau diskriminasi yang dapat merugikan karyawan dan perusahaan itu sendiri.

3. Manfaat Etika Bisnis Bagi Konsumen

Bagi konsumen, etika bisnis yang baik memastikan bahwa mereka mendapatkan produk atau layanan yang berkualitas dengan harga yang adil dan tidak dimanipulasi. Perusahaan yang bertanggung jawab secara etis akan selalu mempertimbangkan dampak dari produk atau layanan mereka terhadap konsumen. Hal ini termasuk memastikan keamanan produk, transparansi dalam informasi yang disampaikan, dan perlindungan terhadap hak konsumen. Dengan adanya etika bisnis, konsumen dapat merasa aman dan nyaman dalam bertransaksi. Sebagai contoh, konsumen yang merasa dilayani dengan adil dan jujur lebih cenderung untuk kembali menggunakan produk atau layanan tersebut dan menjadi pelanggan setia perusahaan (Syafiq, 2019).

4. Manfaat Etika Bisnis Bagi Masyarakat

Etika bisnis juga memberikan manfaat yang besar bagi masyarakat secara keseluruhan. Perusahaan yang beroperasi dengan prinsip etika yang kuat akan berusaha untuk mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan mendukung program-program sosial yang bermanfaat bagi masyarakat. Mereka akan menghindari praktek yang merugikan masyarakat, seperti eksploitasi sumber daya alam atau perlakuan tidak adil terhadap komunitas tertentu. Selain itu, perusahaan yang menerapkan etika bisnis cenderung lebih berkontribusi pada pembangunan sosial melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), yang membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat (Bafadhal, et al., 2024).

6.3 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility* - CSR) merujuk pada kewajiban perusahaan untuk bertindak secara etis dan berkontribusi pada kesejahteraan sosial dan lingkungan, selain menjalankan kegiatan bisnis untuk

memperoleh keuntungan. CSR mencakup berbagai inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa mereka tidak hanya mengejar keuntungan semata, tetapi juga memberikan dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar. Implementasi CSR dapat berupa program pendidikan, pelestarian lingkungan, atau pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal (Carroll & Shabana, 2010). Dalam praktiknya, CSR tidak hanya menjadi sarana untuk memperbaiki citra perusahaan, tetapi juga memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, meningkatkan reputasi perusahaan, dan membangun loyalitas pelanggan.

Melalui CSR, perusahaan diharapkan dapat mendukung keberlanjutan (*sustainability*) dan menciptakan nilai jangka panjang tidak hanya untuk perusahaan itu sendiri tetapi juga untuk masyarakat dan lingkungan secara keseluruhan. Salah satu contoh penting adalah keterlibatan perusahaan dalam mengurangi dampak lingkungan yang ditimbulkan oleh operasional mereka, seperti melalui penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan pengurangan emisi karbon. Selain itu, banyak perusahaan yang mengalokasikan sebagian dari keuntungan mereka untuk mendanai kegiatan sosial seperti pengembangan pendidikan dan kesehatan masyarakat. Program CSR yang efektif dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan dan membantu menciptakan lingkungan bisnis yang lebih stabil dan harmonis (Porter & Kramer, 2006).

Penting untuk dicatat bahwa CSR bukan hanya sekadar kegiatan filantropi, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi bisnis perusahaan. Dengan memasukkan CSR ke dalam strategi bisnis mereka, perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Perusahaan yang menjalankan CSR dengan baik memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan reputasi dan loyalitas pelanggan, serta mampu mengurangi risiko yang mungkin timbul akibat ketidakpedulian terhadap masalah sosial dan lingkungan. Implementasi CSR yang strategis dapat memperkuat posisi perusahaan dalam pasar yang semakin kompetitif dan memberikan keuntungan jangka panjang (Kotler & Lee, 2005).

6.3.1 Pengertian CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan merupakan konsep yang menunjukkan komitmen perusahaan untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan di luar tanggung jawab ekonominya semata. CSR menjadi bagian integral dari strategi perusahaan untuk mencapai keseimbangan antara keuntungan ekonomi, keberlanjutan sosial, dan kelestarian lingkungan.

Gagasan CSR pertama kali muncul pada awal abad ke-20 sebagai respons terhadap industrialisasi dan dampak negatifnya terhadap masyarakat. Namun, pengakuan formal atas pentingnya CSR mulai terlihat pada era 1950-an. Howard R. Bowen, melalui bukunya "*Social Responsibilities of the Businessman*" (1953), dianggap sebagai pelopor konsep CSR modern. Ia menekankan bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab untuk mempertimbangkan dampak keputusan bisnis mereka terhadap masyarakat.

Pada tahun 1970-an, konsep CSR berkembang pesat seiring dengan munculnya gerakan sosial yang menyerukan tanggung jawab lingkungan dan etika dalam bisnis. Komisi Brundtland (1987) pada tahun 1987, memperkenalkan istilah pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) yang kemudian menjadi salah satu pilar utama CSR.

Memasuki abad ke-21, CSR semakin terintegrasi dalam kerangka regulasi dan standar internasional, seperti ISO 26000 dan Prinsip-Prinsip Panduan PBB tentang Bisnis dan Hak Asasi Manusia (*UN Guiding Principles on Business and Human Rights*). CSR kini tidak hanya dipandang sebagai tanggung jawab moral, tetapi juga sebagai strategi untuk meningkatkan reputasi, loyalitas konsumen, dan keberlanjutan bisnis.

CSR mencakup tiga dimensi utama yang sering disebut sebagai *Triple Bottom Line*:

1. Ekonomi: Perusahaan tetap bertanggung jawab untuk menghasilkan keuntungan, tetapi dengan mempertimbangkan etika dan dampak terhadap masyarakat.

2. Sosial: Melibatkan kontribusi perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat, seperti pendidikan, kesehatan, dan pengentasan kemiskinan.
3. Lingkungan: Menekankan pada upaya perlindungan lingkungan melalui praktik ramah lingkungan, pengurangan emisi karbon, dan pengelolaan limbah.

6.3.2 Dimensi *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan konsep yang mengacu pada tanggung jawab perusahaan terhadap dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan dari operasinya. Dimensi CSR mencakup tiga pilar utama, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang saling terkait dan menjadi dasar keberlanjutan perusahaan.

1. Dimensi Ekonomi

Dimensi ekonomi dalam CSR berfokus pada bagaimana perusahaan menciptakan nilai ekonomi bagi pemangku kepentingannya. Perusahaan diharapkan dapat menghasilkan keuntungan secara berkelanjutan, menciptakan lapangan kerja, serta berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi lokal dan nasional. Selain itu, praktik ekonomi yang bertanggung jawab juga mencakup transparansi dalam pelaporan keuangan dan etika bisnis. Menurut Carroll & Shabana (2010), dimensi ekonomi adalah tanggung jawab dasar perusahaan yang harus dipenuhi sebelum dapat memperhatikan dimensi lainnya.

2. Dimensi Sosial

Dimensi sosial dalam CSR melibatkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Hal ini mencakup program pemberdayaan masyarakat, peningkatan kesejahteraan karyawan, penghapusan diskriminasi, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia. Menurut penelitian oleh Jamali & Mirshak (2006), implementasi CSR yang kuat pada dimensi sosial mampu meningkatkan citra perusahaan sekaligus memperkuat hubungan dengan komunitas lokal.

3. Dimensi Lingkungan

Dimensi lingkungan dalam CSR menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya alam secara bertanggung jawab dan pengurangan dampak negatif terhadap lingkungan. Perusahaan diharapkan mengadopsi praktik ramah lingkungan seperti efisiensi energi, pengelolaan limbah, dan penggunaan bahan baku yang berkelanjutan. Sebagaimana dijelaskan oleh Elkington (1997) dalam konsep triple bottom line, keberlanjutan lingkungan menjadi salah satu pilar utama untuk memastikan masa depan yang lebih baik bagi generasi mendatang.

6.3.3 Model-Model *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. CSR dapat dikategorikan ke dalam berbagai model berdasarkan pendekatan dan tingkat komitmennya. Berikut adalah tiga model utama dalam CSR: filantropi, tanggung jawab sosial reaktif, dan tanggung jawab sosial proaktif.

1. Model Filantropi

Model filantropi berfokus pada kontribusi langsung perusahaan kepada masyarakat, biasanya dalam bentuk donasi atau dukungan amal. Perusahaan yang mengadopsi model ini sering kali memberikan bantuan finansial, mendukung pendidikan, kesehatan, atau program kemanusiaan lainnya. Namun, model ini cenderung bersifat sementara dan tidak terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan (Carroll, 1991).

Contoh: Perusahaan menyumbangkan dana untuk pembangunan sekolah atau memberikan bantuan kepada korban bencana alam.

2. Model Tanggung Jawab Sosial Reaktif

Dalam model ini, perusahaan bertindak hanya setelah mendapat tekanan dari masyarakat, pemerintah, atau kelompok pemangku kepentingan. Perusahaan cenderung merespons isu sosial atau lingkungan yang sudah terjadi

untuk menghindari kerugian reputasi atau dampak hukum (Lindgreen & Swaen, 2010).

Contoh: Perusahaan menanam kembali pohon setelah mendapat protes dari masyarakat terkait deforestasi akibat operasional mereka.

3. Model Tanggung Jawab Sosial Proaktif

Model proaktif menekankan pada integrasi CSR ke dalam strategi bisnis perusahaan secara berkelanjutan. Perusahaan secara sukarela mengambil inisiatif untuk menciptakan dampak positif pada masyarakat dan lingkungan sebelum adanya tuntutan eksternal. Pendekatan ini biasanya melibatkan inovasi, efisiensi, dan keberlanjutan (Porter & Kramer, 2011).

Contoh: Perusahaan menggunakan energi terbarukan dalam produksinya atau mengembangkan produk yang ramah lingkungan.

Ketiga model CSR ini memiliki karakteristik dan pendekatan yang berbeda. Perusahaan dapat memilih model yang sesuai dengan tujuan bisnis, kebutuhan masyarakat, dan tantangan yang dihadapi. Namun, model tanggung jawab sosial proaktif dianggap paling efektif karena menyelaraskan nilai ekonomi dan sosial dalam jangka panjang.

6.4 Implementasi Etika Bisnis dan CSR

Implementasi etika bisnis dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) semakin menjadi perhatian utama bagi perusahaan di era globalisasi saat ini. Etika bisnis berkaitan dengan prinsip-prinsip moral yang mengatur keputusan dan perilaku perusahaan dalam beroperasi. Etika ini mencakup berbagai aspek seperti kejujuran, transparansi, dan tanggung jawab sosial yang mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Rustandi & Dzikirallah (2023), etika bisnis yang baik tidak hanya melibatkan kepatuhan terhadap hukum, tetapi juga menciptakan lingkungan bisnis yang adil, saling menghormati, dan bertanggung jawab

terhadap dampak sosial serta lingkungan yang ditimbulkan oleh kegiatan usaha.

Sementara itu, CSR merupakan komitmen perusahaan untuk berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan dengan cara memberikan manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan kepada masyarakat di luar kepentingan ekonominya. Implementasi CSR dapat meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat loyalitas pelanggan, dan memberikan daya saing yang lebih baik. Menurut Adrai & Perkasa (2024), perusahaan yang berhasil mengintegrasikan CSR dalam strategi bisnis mereka tidak hanya berfokus pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan dampak positif terhadap masyarakat dan lingkungan. CSR yang efektif dapat berfungsi sebagai alat diferensiasi, di mana konsumen cenderung memilih merek yang memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi.

Implementasi yang sukses dari etika bisnis dan CSR dapat mendorong keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Dengan menerapkan prinsip-prinsip etika dan menjalankan CSR secara konsisten, perusahaan dapat mengurangi risiko reputasi, meningkatkan hubungan dengan stakeholder, dan berkontribusi pada tujuan pembangunan yang lebih luas. Di sisi lain, perusahaan juga perlu memperhatikan tantangan dalam mengukur dampak dari kegiatan CSR yang dilaksanakan. Seperti yang dijelaskan oleh Dewi & Fitriani (2024), perusahaan harus melakukan evaluasi yang tepat terhadap program CSR untuk memastikan bahwa dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan dapat terukur dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

6.4.1 Pengembangan Kode Etik Perusahaan

Kode etik perusahaan adalah pedoman perilaku yang dirancang untuk membantu anggota organisasi menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka sesuai dengan nilai-nilai dan prinsip yang dianut perusahaan. Memiliki kode etik yang jelas dan terstruktur sangat penting karena kode etik berfungsi sebagai fondasi bagi budaya perusahaan, mendorong integritas, meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan, dan meminimalkan risiko hukum.

1. Meningkatkan Kepercayaan: Kode etik membantu membangun kepercayaan di antara karyawan, pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat luas. Ketika sebuah perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap integritas, reputasi perusahaan akan meningkat (Effendi, et al., 2024).
2. Mendorong Kepatuhan: Dengan adanya kode etik, perusahaan dapat memastikan bahwa semua anggota organisasi memahami dan mematuhi peraturan hukum serta standar industri yang berlaku (Putri, et al., 2024).
3. Mengelola Risiko: Kode etik membantu mengidentifikasi dan mengurangi potensi risiko seperti konflik kepentingan, diskriminasi, dan pelanggaran lainnya yang dapat merugikan perusahaan secara hukum dan finansial (Sudarmanto, 2020).
4. Menciptakan Budaya Positif: Sebuah kode etik yang diterapkan dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kejujuran, transparansi, dan saling menghormati (Adrai & Perkasa, 2024).

Langkah-Langkah Menyusun Kode Etik Perusahaan, yaitu:

1. Identifikasi Nilai dan Prinsip Inti: Tentukan nilai-nilai utama perusahaan seperti integritas, inovasi, atau keberlanjutan yang akan menjadi dasar penyusunan kode etik.
2. Libatkan Pemangku Kepentingan: Karyawan, manajemen, dan pihak eksternal yang relevan perlu dilibatkan untuk memberikan masukan dan memastikan kode etik relevan dengan kebutuhan perusahaan (Hindarto, 2024).
3. Analisis Risiko Etika: Lakukan evaluasi terhadap potensi pelanggaran etika yang mungkin terjadi di lingkungan kerja dan industri.
4. Rancang Dokumen Kode Etik: Susun dokumen kode etik yang mencakup visi, misi, nilai inti, standar perilaku, serta panduan untuk menangani pelanggaran.
5. Komunikasikan dan Terapkan: Sebarkan kode etik kepada seluruh karyawan melalui pelatihan, seminar, atau panduan tertulis.
6. Evaluasi dan Perbarui Secara Berkala: Lakukan peninjauan berkala untuk memastikan kode etik tetap relevan dengan

perubahan regulasi dan dinamika bisnis (Yuwono & Ellitan, 2024).

Dengan langkah-langkah yang sistematis dan penerapan yang konsisten, kode etik perusahaan dapat menjadi alat yang efektif untuk mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan dan menciptakan lingkungan kerja yang etis.

6.4.2 Program-Program CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah komitmen perusahaan untuk berperan serta dalam pembangunan berkelanjutan dengan memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Program-program CSR dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori utama: sosial, lingkungan, dan ekonomi.

1. Program Sosial

Program sosial bertujuan meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Kegiatan ini mencakup pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan komunitas. Misalnya, perusahaan dapat menyediakan beasiswa, layanan kesehatan gratis, atau pelatihan keterampilan bagi masyarakat setempat. Implementasi program CSR yang efektif dalam bidang sosial dapat meningkatkan citra perusahaan dan membangun hubungan baik dengan komunitas lokal (Ratna, 2017).

2. Program Lingkungan

Program lingkungan difokuskan pada upaya pelestarian dan perbaikan kualitas lingkungan. Kegiatan ini meliputi pengurangan emisi, pengelolaan limbah, konservasi energi, dan penghijauan. Perusahaan dapat mengadopsi praktik ramah lingkungan dalam operasionalnya atau mendukung inisiatif lingkungan di komunitas sekitar. Pelaksanaan program CSR lingkungan yang konsisten dapat membantu perusahaan memenuhi aspek triple bottom line dalam mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan (Ningtyas, et al., 2014).

3. Program Ekonomi

Program ekonomi berfokus pada peningkatan kesejahteraan ekonomi masyarakat. Ini dapat dilakukan melalui penciptaan lapangan kerja, pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), atau investasi dalam infrastruktur lokal. Perusahaan yang terlibat dalam program CSR ekonomi dapat membantu mendorong pertumbuhan ekonomi lokal dan meningkatkan daya beli masyarakat. Implementasi program CSR yang baik dalam aspek ekonomi dapat meningkatkan nilai perusahaan sebagai hasil dari peningkatan penjualan dan reputasi yang lebih baik (Puspaningsih, et al., 2020).

Dalam pelaksanaannya, perusahaan sering menggabungkan ketiga jenis program CSR ini untuk mencapai dampak yang lebih komprehensif. Pendekatan holistik ini tidak hanya memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan tetapi juga berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang berkelanjutan.

6.4.3 Pengukuran Kinerja CSR

Mengukur kinerja *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan aspek penting dalam menilai dampak dan efektivitas program tanggung jawab sosial perusahaan. Beberapa metode dan indikator telah dikembangkan untuk tujuan ini, termasuk penggunaan indeks dan standar internasional. Metode Pengukuran Kinerja CSR, yaitu:

1. *Performance Prism*: Metode ini menggambarkan kinerja organisasi sebagai bangun tiga dimensi dengan lima sisi: kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi stakeholder. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami kebutuhan dan kontribusi para pemangku kepentingan dalam mengukur kinerja CSR (Nugroho, 2017).
2. *Global Reporting Initiative* (GRI): Standar GRI menyediakan pedoman bagi perusahaan untuk mengungkapkan informasi terkait dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial. Penggunaan GRI G4, misalnya, melibatkan 91 indikator yang dapat

digunakan untuk menilai kualitas pengungkapan CSR perusahaan (Hafni & Hafni, 2022).

3. Indeks Pengungkapan CSR: Beberapa penelitian menggunakan indeks yang dikembangkan berdasarkan indikator tertentu untuk menilai sejauh mana perusahaan mengungkapkan aktivitas CSR mereka. Pendekatan ini membantu dalam memperoleh gambaran kinerja CSR yang lebih komprehensif (Titisari, 2020).

Adapun Indikator Pengukuran Kinerja CSR, yaitu:

1. Indikator Ekonomi: Meliputi kontribusi perusahaan terhadap perekonomian lokal, pembayaran pajak, dan penciptaan lapangan kerja.
2. Indikator Lingkungan: Menilai dampak operasional perusahaan terhadap lingkungan, seperti emisi gas rumah kaca, penggunaan energi, dan pengelolaan limbah.
3. Indikator Sosial: Mencakup aspek seperti kesejahteraan karyawan, keterlibatan dalam komunitas, dan penghormatan terhadap hak asasi manusia.

Lalu Pengukuran kinerja CSR penting sebagai, a) Evaluasi Efektivitas Program: Menilai sejauh mana program CSR mencapai tujuan yang ditetapkan; b) Transparansi dan Akuntabilitas: Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan melalui pelaporan yang transparan; c) Peningkatan Berkelanjutan: Mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan untuk meningkatkan dampak positif perusahaan.

Dengan menerapkan metode dan indikator yang tepat, perusahaan dapat secara efektif mengukur dan meningkatkan kinerja CSR mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan reputasi dan nilai perusahaan di mata pemangku kepentingan.

6.4 Tantangan dan Peluang Etika Bisnis dan CSR

Implementasi Corporate Social Responsibility (CSR) dalam dunia bisnis di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya pemahaman di kalangan pelaku usaha kecil dan menengah, tumpang tindih regulasi, dan lemahnya pengawasan.

Namun, terdapat peluang signifikan bagi perusahaan yang mampu memanfaatkan CSR untuk menciptakan nilai bersama dan mendukung *Sustainable Development Goals* (SDGs). CSR yang efektif dapat menjadi pilar utama dalam pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (Wati & Sisdianto, 2025).

Selain itu, penerapan etika bisnis ramah lingkungan juga menghadapi tantangan seperti biaya awal yang tinggi, keterbatasan teknologi, serta kebutuhan akan transparansi dan akuntabilitas. Namun, peluang yang muncul meliputi diferensiasi pasar, efisiensi operasional, dan peningkatan reputasi serta kepercayaan dari pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Satuplatform, 2024).

6.5.1 Peluang Etika Bisnis dan CSR

Etika bisnis dan Corporate Social Responsibility (CSR) telah menjadi elemen penting dalam keberlanjutan dan kesuksesan perusahaan. Penerapan prinsip etika yang baik serta tanggung jawab sosial perusahaan tidak hanya membantu perusahaan dalam berkontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan, tetapi juga memberikan peluang yang signifikan untuk meningkatkan reputasi, loyalitas pelanggan, dan daya saing perusahaan.

1. Peningkatan Reputasi Perusahaan

Penerapan etika bisnis yang baik dan CSR yang kuat dapat memperbaiki reputasi perusahaan di mata konsumen, investor, dan masyarakat. Reputasi yang baik merupakan aset penting bagi setiap perusahaan, karena konsumen lebih cenderung untuk memilih merek yang memiliki citra positif, baik dalam hal kualitas produk maupun tanggung jawab sosialnya. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik bisnis etis dan bertanggung jawab secara sosial cenderung mendapatkan pengakuan publik yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan nilai merek (Sweeney & Coughlan, 2008). Dengan memiliki reputasi yang baik, perusahaan dapat menarik lebih banyak pelanggan dan mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan mereka.

Selain itu, perusahaan dengan reputasi yang baik juga cenderung lebih mudah untuk menjalin kemitraan dengan organisasi lain dan mendapatkan dukungan dari pemerintah atau lembaga masyarakat. CSR yang efektif dapat memberikan nilai lebih kepada perusahaan dalam bentuk pengakuan dari pihak eksternal yang melihat perusahaan tersebut sebagai entitas yang tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial semata, tetapi juga pada kesejahteraan sosial dan lingkungan.

2. Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan dapat diperoleh melalui komitmen perusahaan terhadap praktik etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Konsumen yang merasa bahwa perusahaan beroperasi dengan cara yang transparan, adil, dan memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari kegiatan bisnisnya akan lebih cenderung untuk tetap setia pada produk atau layanan yang ditawarkan. Sebuah studi oleh (Min & Arif, 2022) menunjukkan bahwa pelanggan yang merasa perusahaan menunjukkan komitmen terhadap CSR lebih mungkin untuk membeli produk dari perusahaan tersebut secara berulang.

Perusahaan yang berinvestasi dalam CSR sering kali melibatkan pelanggan dalam inisiatif sosial, seperti kampanye donasi atau proyek-proyek lingkungan. Hal ini dapat menciptakan rasa kebersamaan antara perusahaan dan pelanggan, sehingga memperkuat hubungan emosional. Loyalitas pelanggan yang didorong oleh praktik CSR dapat meningkatkan penjualan dan memperpanjang masa hidup hubungan pelanggan dengan perusahaan, yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas pendapatan perusahaan.

3. Daya Saing yang Lebih Kuat

Penerapan etika bisnis dan CSR juga dapat memberikan daya saing yang lebih kuat di pasar. Di pasar yang semakin kompetitif, perusahaan yang memperhatikan aspek sosial dan lingkungan cenderung memiliki keunggulan dibandingkan pesaing yang tidak melakukannya. Konsumen kini semakin sadar akan pentingnya memilih perusahaan

yang bertanggung jawab dalam aspek sosial dan lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan CSR dapat menarik pelanggan yang lebih peduli dengan masalah-masalah global, seperti perubahan iklim, kemiskinan, atau ketidaksetaraan sosial.

Lebih lanjut, perusahaan yang menerapkan etika bisnis yang kuat dan CSR dapat menghindari potensi risiko hukum atau sosial yang dapat merusak daya saing mereka. Dengan mengelola risiko-risiko ini secara proaktif, perusahaan dapat menghindari krisis reputasi atau konflik yang dapat merugikan keuntungan mereka. Selain itu, banyak konsumen yang bersedia membayar lebih untuk produk atau layanan dari perusahaan yang mereka anggap etis dan bertanggung jawab (Mohr, et al., 2005), sehingga CSR dapat menjadi faktor pembeda yang menguntungkan di pasar yang semakin sadar sosial ini.

Penerapan etika bisnis dan CSR tidak hanya berdampak positif bagi masyarakat dan lingkungan, tetapi juga memberikan banyak peluang bagi perusahaan untuk tumbuh dan berkembang. Peningkatan reputasi perusahaan, loyalitas pelanggan, dan daya saing merupakan keuntungan jangka panjang yang dapat diperoleh dengan memperhatikan tanggung jawab sosial dan etika dalam setiap aspek operasional perusahaan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan finansial semata, tetapi juga memperhatikan keberlanjutan dan kesejahteraan sosial yang lebih luas, yang pada gilirannya akan mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrai, R. & Perkasa, D. H., 2024. Penerapan Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani*, 6(2), p. 68–85.
- Adrai, R. & Perkasa, D. H., 2024. Penerapan Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(2), p. 68–85.
- Adrai, R. & Perkasa, D. H., 2024. Penerapan Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam International Human Resources Management. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 6(2), p. 68–85.
- Al Amir, B. I., 2018. Pengaruh Etika Bisnis Terhadap Kepuasan Pelanggan Andayani Waroeng Steak N Djawa (Studi Pada Andayani Waroeng Steak N Djawa Di Pamekasan). *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 5(1), pp. 1-9.
- Basuony, M. A., Elseidi, R. I. & Mohamed, E. K., 2014. The impact of corporate social responsibility on firm performance: Evidence from a developing country. *Journal of Business Ethics*, 12(1), pp. 761-774.
- B. C., 1987. *Our Common Future*, Inggris: Oxford University Press.
- Bowen, H. R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Carroll, A. B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M., 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 85-105.
- Crane, A. & Matten, D., 2016. *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Berilustrasi ed. INggrisInggris: Oxford University Press.

- Dewi, A. R. K. & Fitriani, L., 2024. Implementasi Program Corporate Social Responsibility (CSR) pada Bank Woori Saudara dengan Pendekatan Triple Bottom Line (TBL). *Jurilma : Jurnal Ilmu Manajemen Indonesia*, 1(2), pp. 110-121.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W., 1999. *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Inggris: Harvard Business Review Press.
- Donaldson, T., Werhane, P. H. & Cording, M., 2002. *Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach*. 7th ed. Inggris: Pearson.
- Effendi, E. et al., 2024. Analisis Pentingnya Kode Etik Public Relation dalam Menjaga Citra Perusahaan. *El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(3), pp. 1466-1476.
- Elkington, J., 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Inggris: Oxford: Capstone Publishing.
- Fadillah, A. N. & Ibrahim, H., 2023. Peran Etika Dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Dalam Bisnis Internasional. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), pp. 2494-2498.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. & Ferrell, L., 2015. *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. New York: Cengage Learning.
- Freeman, R. E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Berilustrasi ed. Universitas Indiana: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C., 2007. *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. United State: Yale University Press.
- Gert, B., 2005. *Morality: Its Nature and Justification*. Inggris: Oxford University Press.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E. & Sá de Abreu, M. C., 2015. Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), pp. 858-869.

- Hartman, L. P., DesJardins, J. R. & MacDonald, C., 2017. *Business Ethics: Decision Making for Personal Integrity & Social Responsibility*. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Hasoloan, A., 2018. Peranan Etika Bisnis Dalam Perusahaan Bisnis. *Jurnal Warta Edisi*, 5(7), pp. 1-10.
- Hindarto, W., 2024. *Bagaimana cara Menyusun Kebijakan Etika Bisnis dalam Perusahaan*. Sidoarjo, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.
- Husted, B. W. & Allen, D. B., 2006. Corporate social responsibility in the multinational enterprise: strategic and institutional approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), p. 838-849.
- Jamali, D. & Mirshak, R., 2006. Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), p. 243-262.
- Kant, I., 1785. *Groundwork of the Metaphysics of Morals*. translated by Mary Gregor, 1998 ed. Inggris: Cambridge University Press.
- K. & Hafni, D. A., 2022. Kualitas Pengungkapan Corporate Social Responsibility pada Perusahaan Sektor Industri Kesehatan yang Listing Di BEI Tahun 2016-2019. *BALANCE: Economic, Business, Management, and Accounting Journal*, 19(1), pp. 46-53.
- Kotler, P. & Lee, N. R., 2005. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New York: Wiley.
- Lindgreen, A. & Swaen, V., 2010. Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), pp. 1-7.
- MacIntyre, A., 2007. *After Virtue: A Study in Moral Theory*. 3rd ed. United State: University of Notre Dame Press.
- M., A., S. & Z., 2023. *Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada.
- Min, Y. Q. & Arif, A. M. M., 2022. The Influence of Corporate Social Responsibility on Consumer Purchasing Behaviour. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(12), p. 2323- 2336.

- Mohr, L. A., Weeb, D. J. & Harris, K. E., 2005. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affaris*, 35(1), pp. 45-72.
- Mubarokah, R. N., 2024. Strategi Komunikasi Customer Relations Untuk Mendapatkan Customer Loyalty. *Jurnal CommLine*, 9(2), pp. 164-183.
- Ningtyas, C. P., Kambolong, M. & Makmur, M., 2014. Implementasi Corporate Social Responsibility Pada PT. Aneka Tambang Tbk. UBPN Sulawesi Tenggara. *Journal Publicuho*, 5(4), pp. 1091-1112.
- Nopriyanto, A., 2024. Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility (Csr) Terhadap Nilai Perusahaan. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), pp. 1-12.
- Nugroho, D., 2017. *Pengukuran Kinerja Corporate Social Responsibility (CSR) Perusahaan Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk. Dengan Metode Performance Prism dan Analytical Hierarchy Proses (AHP)*. Surakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), pp. 62-77.
- Puspaningsih, A., Rosa, J. L. & Damayanti, A., 2020. *Implementasi Corporate Social Responsibility dan Dampaknya Terhadap Nilai Perusahaan*. 1st ed. Yogyakarta: EKONISIA.
- Putri, R. A. N. et al., 2024. Literature Review: Kode Etik Profesi Akuntan, Audit Internal, Dan Implementasi Sistem Pengendalian Intern Pada Pt Kimia Farma (Persero) Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), pp. 48-58.
- Rahman, A. & Safitri, R., 2021. Fairness in Human Resource Management Practices. *International Journal of Business Ethics*, 12(3), pp. 123-134.
- Ratna, L., 2017. *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility)*. 1st ed. Bengkulu: MIH Unihaz.

- R., Bafadhal, M. I. & Qadri, M. A., 2024. *Etika Bisnis Islam*. Bandung: Widina Media Utama.
- Rustandi & Dzikirallah, A., 2023. Implikasi Hukum Bisnis Terhadap Praktik Etika Bisnis Di Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 19(2), p. 163–172.
- S., 2024. SATUPLATFROM. [Online] Available at: <https://blog.satuplatfrom.com/tantangan-dan-peluang-etika-bisnis-ramah-lingkungan/>
- Scherer, A. G. & Palazzo, G., 2007. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1096–1120.
- Sen, A. & Williams, B., 2010. *Utilitarianism and Beyond*. Inggris: Cambridge University Press.
- Sudarmanto, E., 2020. Manajemen Risiko: Deteksi Dini Upaya Pencegahan Fraud. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), pp. 107–121.
- Sweeney, L. & Coughlan, J., 2008. Do different industries report Corporate Social Responsibility differently? An investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), pp. 113–124.
- Syafiq, A., 2019. Penerapan Etika Bisnis Terhadap Kepuasan Konsumen dalam pandangan Islam. *Jurnal Pemikiran dan Hukum Islam*, 5(1), pp. 96–113.
- Titisari, K. H., 2020. *UP GREEN CSR (Refleksi Education Riset CSR dalam Pengembangan Bisnis)*. 1st ed. Surakarta: CV Kekata Group.
- Velasquez, M. G., 2021. *Business Ethics: Concepts and Cases*. 8th ed. Inggris: Pearson.
- Wati, N. R. & Sisdiyanto, E., 2025. Analisis Tantangan Dan Peluang Implementasi Corporate Social Responsibility Dalam Dunia Bisnis Di Indonesia. *Jurnal Rumpun Manajemen dan Ekonomi*, 2(1), pp. 142–155.
- W. B. C. f. S. D., 2023. *Corporate Social Responsibility Report*. [Online] Available at: www.wbcsd.org

- Wijaya, H. & Susanto, D., 2022. Transparency and Stakeholder Trust in Business. *Jurnal Akuntabilitas Indonesia*, 9(1), pp. 89-100.
- Yuwono, M. A. & Ellitan, L., 2024. Peranan Internal Audit Dalam Proses Evaluasi Risk Governance Divisi Operasional PT Agro. *Jurnal Bisnis Perspektif (BIP's)*, 16(2), pp. 78-97.

BAB 7

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Oleh Imriani Idrus

7.1 Pendahuluan

Pengambilan keputusan merupakan inti dari manajemen. Setiap fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian melibatkan pengambilan keputusan. Keputusan yang diambil oleh manajer di semua tingkatan organisasi berdampak signifikan terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi. Sebagai proses kognitif, pengambilan keputusan melibatkan serangkaian aktivitas mental untuk mengevaluasi berbagai pilihan dan akhirnya menentukan satu pilihan yang dianggap paling tepat. Proses ini melibatkan penalaran, intuisi, dan pertimbangan terhadap konsekuensi dari setiap pilihan (Huliatunisa, Nurlaelah and Hasanah, 2023).

7.2 Pengertian dan Pentingnya Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen

Menurut Herbert A. Simon (1977), pengambilan keputusan sederhana saja, yaitu memilih satu pilihan dari beberapa pilihan yang ada. Sedangkan Koontz dan O'Donnel berpendapat bahwa pengambilan keputusan adalah bagian yang sangat penting dalam perencanaan, karena kita harus memilih satu tindakan terbaik dari beberapa pilihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pengambilan keputusan adalah proses memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif yang ada, dengan mempertimbangkan informasi yang relevan, tujuan yang ingin dicapai, serta nilai-nilai dan preferensi pribadi (Muhammad, Febrianty and Sentanu, 2023).

Berikut penjelasan lebih detail mengenai pentingnya pengambilan keputusan dalam manajemen dan dampaknya terhadap organisasi:

1. **Mencapai Tujuan Organisasi**, keputusan yang tepat mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Setiap keputusan, baik strategis maupun operasional, harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Tanpa pengambilan keputusan yang efektif, organisasi akan kehilangan arah dan sulit mencapai targetnya.
2. **Memecahkan Masalah**, organisasi selalu menghadapi berbagai masalah, baik internal maupun eksternal. Pengambilan keputusan yang efektif memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi akar permasalahan, mengevaluasi alternatif solusi, dan memilih solusi terbaik untuk mengatasi masalah tersebut.
3. **Memanfaatkan Peluang**, lingkungan bisnis selalu dinamis dan penuh dengan peluang. Pengambilan keputusan yang tepat memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada untuk berkembang dan meningkatkan daya saing.
4. **Mengelola Sumber Daya**, keputusan yang tepat memastikan alokasi dan penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, material, dan informasi) secara efektif dan efisien. Hal ini penting untuk menghindari pemborosan dan memaksimalkan nilai yang dihasilkan.
5. **Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas**, keputusan yang baik dapat menyederhanakan proses kerja, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi serta produktivitas organisasi.
6. **Mendorong Inovasi dan Perubahan**, pengambilan keputusan yang berani dan inovatif dapat mendorong organisasi untuk melakukan perubahan dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Hal ini penting untuk menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.
7. **Membangun Reputasi dan Citra Organisasi**, keputusan yang etis dan bertanggung jawab dapat membangun reputasi dan citra positif organisasi di mata stakeholder (pelanggan, karyawan, investor, dan masyarakat) (Muhammad, Febrianty and Sentanu, 2023).

7.3 Jenis-jenis Keputusan Manajerial

Secara umum, keputusan manajerial dapat dikategorikan menjadi tiga jenis utama, yaitu:

1. Keputusan Strategis

Keputusan strategis merupakan keputusan jangka panjang yang berdampak besar pada keseluruhan organisasi. Keputusan ini biasanya diambil oleh manajemen puncak dan melibatkan perumusan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Karakteristik:

- a. Berorientasi jangka panjang (5 tahun atau lebih)
- b. Melibatkan seluruh organisasi
- c. Berdampak besar pada kinerja perusahaan
- d. Membutuhkan informasi yang luas dan mendalam

Contoh:

- a. Memasuki pasar baru
- b. Meluncurkan produk baru
- c. Mengakuisisi perusahaan lain
- d. Mengubah struktur organisasi

2. Keputusan Taktis

Keputusan taktis merupakan keputusan jangka menengah yang bertujuan untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Keputusan ini biasanya diambil oleh manajemen menengah dan melibatkan alokasi sumber daya, pengembangan produk, dan pengelolaan proyek.

Karakteristik:

- a. Berorientasi jangka menengah (1-5 tahun)
- b. Melibatkan bagian-bagian tertentu dari organisasi
- c. Berdampak pada efisiensi dan efektivitas operasi
- d. Membutuhkan informasi yang relevan dan spesifik

Contoh:

- a. Menetapkan anggaran departemen
- b. Memilih pemasok
- c. Mengembangkan rencana pemasaran
- d. Mengelola proyek pengembangan produk

3. Keputusan Operasional

Keputusan operasional merupakan keputusan jangka pendek yang berkaitan dengan aktivitas sehari-hari organisasi. Keputusan ini biasanya diambil oleh manajemen lini pertama dan melibatkan pengambilan keputusan yang bersifat rutin.

Karakteristik:

- a. Berorientasi jangka pendek (harian, mingguan, bulanan)
- b. Melibatkan aktivitas sehari-hari
- c. Berdampak pada efisiensi operasional
- d. Membutuhkan informasi yang cepat dan akurat

Contoh:

- a. Menjadwalkan produksi
- b. Mengelola persediaan
- c. Mengatasi masalah pelanggan
- d. Membuat laporan penjualan harian (Saifudin, Maryanto and Suharyat, 2024).

7.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan adalah jantung dari setiap aktivitas manajerial. Keputusan yang tepat dapat membawa organisasi menuju kesuksesan, sementara keputusan yang salah dapat berakibat fatal. Banyak faktor yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan manajerial, baik dari dalam maupun luar organisasi.

1. Faktor Internal

- a. **Struktur Organisasi:** Struktur organisasi yang hierarkis atau flat dapat mempengaruhi kecepatan dan kompleksitas pengambilan keputusan.
- b. **Budaya Perusahaan:** Nilai-nilai, norma, dan asumsi yang dianut dalam perusahaan akan membentuk cara berpikir dan bertindak para manajer. Budaya yang inovatif cenderung mendukung pengambilan risiko, sementara budaya yang konservatif cenderung lebih berhati-hati.

- c. **Sumber Daya:** Ketersediaan sumber daya seperti finansial, manusia, dan teknologi akan membatasi atau memperluas pilihan-pilihan yang tersedia.
- d. **Teknologi:** Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara manajer mengakses dan memproses informasi, sehingga mempengaruhi kecepatan dan kualitas pengambilan keputusan.

2. Faktor Eksternal

- a. **Lingkungan Ekonomi:** Kondisi ekonomi makro seperti inflasi, suku bunga, dan pertumbuhan ekonomi akan mempengaruhi permintaan pasar dan biaya produksi.
- b. **Persaingan:** Tingkat persaingan yang tinggi akan memaksa manajer untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan adaptif.
- c. **Peraturan Pemerintah:** Peraturan pemerintah yang berubah-ubah dapat menciptakan ketidakpastian dan mempengaruhi strategi bisnis.
- d. **Tren Sosial:** Perubahan tren sosial dan demografi dapat menciptakan peluang bisnis baru atau mengancam keberlangsungan bisnis yang ada.

3. Faktor Individu

- a. **Gaya Kepemimpinan:** Gaya kepemimpinan yang otoriter, demokratis, atau laissez-faire akan mempengaruhi tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.
- b. **Pengalaman dan Keahlian:** Pengalaman dan keahlian manajer dalam bidang tertentu akan mempengaruhi kualitas keputusan yang diambil.
- c. **Kepribadian:** Kepribadian manajer, seperti tingkat risiko yang ditoleransi, akan mempengaruhi preferensi mereka terhadap pilihan-pilihan tertentu.
- d. **Nilai-nilai Pribadi:** Nilai-nilai pribadi manajer dapat mempengaruhi keputusan yang diambil, terutama ketika terdapat konflik antara kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi.

4. Faktor Situasional

- a. **Tingkat Kepentingan:** Keputusan yang memiliki dampak besar pada organisasi akan membutuhkan pertimbangan yang lebih matang.
- b. **Waktu yang Tersedia:** Tekanan waktu dapat memaksa manajer untuk mengambil keputusan yang kurang optimal.
- c. **Ketersediaan Informasi:** Kualitas dan kuantitas informasi yang tersedia akan mempengaruhi akurasi keputusan (Saifudin, Maryanto and Suharyat, 2024).

7.5 Tahap-tahap Dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Proses pengambilan keputusan adalah perjalanan panjang yang melibatkan pemikiran mendalam dan pertimbangan matang. Keputusan yang baik tidak muncul secara instan, tetapi membutuhkan waktu dan energi untuk mencapai kesimpulan final (Prastyawan and Lestari, 2020).

Menurut Mintzberg dan koleganya, tahapan dalam pengambilan keputusan yaitu:

1. *Tahap identifikasi*

Identifikasi masalah adalah langkah pertama dalam menyelesaikan masalah. Pada tahap ini, kita menentukan apa masalahnya dan mencari tahu penyebabnya. Masalah yang kompleks memerlukan analisis yang menyeluruh, sedangkan masalah yang sederhana bisa langsung dikenali.

2. *Tahap pengembangan*

Pada tahap pengembangan, kita berusaha mencari cara terbaik untuk mengatasi masalah. Proses ini melibatkan pencarian solusi yang sudah ada, serta menciptakan solusi baru melalui proses desain yang kreatif.

3. *Tahap seleksi*

Tahap seleksi adalah tahap memilih solusi terbaik dari beberapa pilihan. Cara memilihnya bisa berdasarkan intuisi, analisis logis, atau melalui proses negosiasi dengan melibatkan berbagai pihak (Kusnadi, 2015).

Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif, akan disajikan sebuah tabel yang menyajikan perbandingan antara dua pandangan yang berbeda mengenai langkah-langkah dalam proses pengambilan keputusan:

Tabel 7.1. Dua Pandangan Mengenai Proses Pengambilan Keputusan

No.	Langkah Pengambilan Keputusan	Rasionalitas Sempurna	Rasionalitas Terbatas
1.	Perumusan Masalah	Terdapat masalah yang berdampak besar pada kinerja organisasi	Telah teridentifikasi suatu permasalahan yang merefleksikan kepentingan dan perspektif para pengambil keputusan
2.	Identifikasi kriteria keputusan	Semua kriterianya teridentifikasi	Kriteria masih terbatas yang teridentifikasi
3.	Alokasi bobot pada kriteria	Seluruh kriteria dievaluasi dan diberi bobot sesuai dengan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi	Telah dikembangkan sebuah model sederhana untuk mengevaluasi dan memberikan bobot pada kriteria tersebut. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa preferensi pribadi pengambil keputusan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penilaian
4.	Pengembangan alternatif	Telah dikembangkan	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas

No.	Langkah Pengambilan Keputusan	Rasionalitas Sempurna	Rasionalitas Terbatas
		secara kreatif suatu daftar lengkap segala alternatif	alternatif yang serupa
5.	Analisis alternatif	Seluruh alternatif telah dievaluasi berdasarkan kriteria keputusan yang telah ditetapkan sebelumnya beserta bobot masing-masing. Konsekuensi dari setiap alternatif telah diidentifikasi	Proses evaluasi dimulai dengan mengidentifikasi alternatif yang paling disukai, kemudian setiap alternatif dinilai berdasarkan kriteria keputusan yang telah ditetapkan
6.	Pemilihan salah satu alternatif	Optimalisasi keputusan dilakukan dengan memilih alternatif yang memberikan hasil ekonomis paling tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.	
7.	Implementasi Alternatif	Karena keputusan ini merupakan solusi yang paling efektif untuk mencapai tujuan tunggal yang telah	Dinamika politik dan distribusi kekuasaan akan secara signifikan memengaruhi penerimaan dan partisipasi terhadap

No.	Langkah Pengambilan Keputusan	Rasionalitas Sempurna	Rasionalitas Terbatas
		dirumuskan, maka seluruh pemangku kepentingan akan menyetujuinya	keputusan tersebut.
8.	Evaluasi	Hasil keputusan tadi secara obyektif dinilai dengan masalah aslinya.	Pengukuran terhadap dampak suatu keputusan seringkali bersifat subjektif, sehingga dipengaruhi oleh bias pengambil keputusan. Hal ini dapat memicu kecenderungan untuk terus mengalokasikan sumber daya pada proyek yang telah berjalan, meskipun terdapat bukti empiris mengenai kegagalannya dan ketidakpastian akan keberhasilan di masa depan

7.6 Dampak Pengambilan Keputusan terhadap Organisasi

Dampak pengambilan keputusan dapat bersifat positif maupun negatif, tergantung pada kualitas keputusan yang diambil.

7.6.1 Dampak Positif

1. **Peningkatan Kinerja**, keputusan yang tepat dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam berbagai aspek, seperti profitabilitas, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan motivasi karyawan.
2. **Pertumbuhan dan Ekspansi**, keputusan yang strategis dapat membuka peluang pertumbuhan dan ekspansi bisnis ke pasar baru atau lini produk baru.
3. **Keunggulan Kompetitif**, keputusan yang inovatif dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi di pasar.
4. **Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas**, keputusan yang operasional dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam operasional sehari-hari.
5. **Peningkatan Moral dan Motivasi Karyawan**, keputusan yang adil dan transparan dapat meningkatkan moral dan motivasi karyawan (Ansori *et al.*, 2024).

7.6.2 Dampak Negatif

1. **Kerugian Finansial**, keputusan yang salah dapat mengakibatkan kerugian finansial yang signifikan bagi organisasi.
2. **Kerusakan Reputasi**, keputusan yang tidak etis atau kontroversial dapat merusak reputasi organisasi.
3. **Penurunan Moral dan Motivasi Karyawan**, keputusan yang tidak adil atau tidak transparan dapat menurunkan moral dan motivasi karyawan.
4. **Kehilangan Peluang**, keputusan yang lambat atau tidak tepat dapat menyebabkan organisasi kehilangan peluang yang berharga.
5. **Konflik Internal**, keputusan yang tidak dikomunikasikan dengan baik dapat menyebabkan konflik internal di dalam organisasi (Ardiansyah *et al.*, 2024).

DAFTAR PUSTAKA

- Ansori *et al.* (2024) 'Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi', *OPTIMAL: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 4(2), pp. 256–268. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/optimal.v4i2.3590>.
- Ardiansyah, N. *et al.* (2024) 'Teori Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi', *Retorika: Jurnal Komunikasi, Sosial, dan Ilmu Politik*, 1(6), pp. 344–353.
- Huliatunisa, D.R.Y., Nurlaelah and Hasanah, I.R. (2023) 'Management Of Education Manajemen Pengambilan Keputusan Dalam Organisasi Pendidikan', *Management of Education: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), pp. 277–286.
- Kusnadi, D. (2015) 'Pengambilan Keputusan Dalam Perilaku Organisasi', *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(2), pp. 52–62. Available at: <http://ji.unbari.ac.id/index.php/ilmiah/article/view/180/176>.
- Muhammad, Febrianty and Sentanu, I.G.E.P.S. (2023) *Manajemen Pengambilan Keputusan*. 1st edn. Tasikmalaya: Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia.
- Prastyawan, A. and Lestari, Y. (2020) *Pengambilan Keputusan*. Surabaya: Unesa University Press. Available at: <http://etheses.uin-malang.ac.id/id/eprint/597>.
- Saifudin, Maryanto and Suharyat, Y. (2024) 'Teknik Pengambilan Keputusan Dalam Berorganisasi', *NUSRA: Jurnal Penelitian dan Ilmu Pendidikan*, 5(1), pp. 132–141. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.55681/nusra.v5i1.1867>.

BAB 8

KOMUNIKASI DAN KETERAMPILAN INTERPERSONAL

Oleh Taufiq Hidayat

8.1 Pendahuluan

8.1.1 Latar Belakang Pentingnya Komunikasi dan Keterampilan Interpersonal

Komunikasi memainkan peran penting dalam kehidupan manusia sebagai alat untuk menyampaikan ide, emosi, dan informasi. Lebih dari sekadar berbicara, komunikasi menjadi cara untuk membangun hubungan, menciptakan pemahaman, dan menumbuhkan rasa percaya. Di dunia modern yang semakin kompleks dan global, kemampuan komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan di berbagai bidang, baik secara pribadi maupun profesional (Badran, 2024).

Keterampilan interpersonal, yang mencakup kemampuan berinteraksi dengan orang lain secara harmonis dan produktif, kini diakui sebagai aset penting dalam dunia kerja dan kehidupan bermasyarakat. Perusahaan dan organisasi semakin menghargai individu yang mampu bekerja dalam tim, menyelesaikan konflik, serta membangun hubungan baik dengan rekan kerja dan klien (Kul, 2024).

Kemajuan teknologi telah membuka peluang untuk berinteraksi lintas budaya dan wilayah secara instan. Namun, hal ini juga menghadirkan tantangan, seperti minimnya komunikasi non-verbal dalam interaksi digital yang sering menyebabkan kesalahpahaman (Solanes & Gracia, 2025). Oleh karena itu, kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi dalam berbagai konteks menjadi semakin penting.

Dalam dunia pendidikan, keterampilan komunikasi dan interpersonal membantu siswa membangun rasa percaya diri, berpikir kritis, dan bekerja sama secara efektif (Faresta & Nicholas,

2025; Nugraha & Ramadhannita, 2025). Di sektor kesehatan, dokter dan perawat memerlukan kemampuan komunikasi yang baik untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pasien (Menon et al., 2025; Sari & Sari, 2025). Sementara itu, di dunia bisnis, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menciptakan hubungan yang kokoh dengan timnya (Kotter, 1996).

Dengan menyadari pentingnya komunikasi dan keterampilan interpersonal, individu dapat lebih siap menghadapi berbagai tantangan dalam kehidupan profesional maupun sosial. Bab ini akan membahas konsep-konsep tersebut secara mendalam, sehingga pembaca dapat mempraktikkannya dalam berbagai situasi.

8.1.2 Tujuan Bab

Bab ini bertujuan untuk:

1. Memberikan pemahaman mendalam tentang konsep dasar komunikasi dan keterampilan interpersonal, termasuk peran pentingnya dalam kehidupan sehari-hari maupun di dunia profesional.
2. Mengidentifikasi elemen utama yang membuat komunikasi menjadi efektif dan keterampilan interpersonal yang dibutuhkan untuk membangun hubungan yang produktif serta harmonis.
3. Menyediakan panduan praktis dan teknik yang dapat membantu meningkatkan kemampuan komunikasi dan interpersonal dalam berbagai situasi, seperti di tempat kerja, dunia pendidikan, maupun dalam hubungan sosial.
4. Meningkatkan kesadaran pembaca tentang tantangan dan hambatan yang sering muncul dalam komunikasi, serta bagaimana cara mengatasinya untuk menciptakan interaksi yang lebih baik.
5. Mendorong penerapan nyata keterampilan komunikasi dan interpersonal yang dipelajari, sehingga pembaca dapat menggunakannya untuk mendukung pengembangan diri, baik secara pribadi maupun profesional.

8.2 Konsep Dasar Komunikasi

8.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi, ide, pikiran, atau perasaan antara dua pihak atau lebih, menggunakan sistem simbol, tanda, atau perilaku. Proses ini melibatkan beberapa elemen utama: pengirim pesan, pesan itu sendiri, saluran komunikasi, penerima, serta umpan balik yang terjadi setelah pesan disampaikan. Komunikasi dapat berlangsung dalam berbagai bentuk, baik secara verbal, non-verbal, tertulis, maupun visual, tergantung pada media yang digunakan dan tujuan yang ingin dicapai (Mulyana, 2020).

Berikut beberapa definisi komunikasi menurut para ahli:

1. Harold Lasswell mendefinisikan komunikasi sebagai proses penyampaian pesan yang meliputi *"siapa yang mengatakan apa, melalui saluran apa, kepada siapa, dan dengan efek apa."* Definisi ini menekankan pada elemen-elemen penting dalam komunikasi (Morissan, 2019).
2. Wilbur Schramm menjelaskan komunikasi sebagai berbagi pengalaman atau informasi melalui tanda dan simbol. Komunikasi dianggap efektif jika pengirim dan penerima pesan memiliki pengalaman atau latar belakang pengetahuan yang sama (Cangara, 2022).
3. Everett M. Rogers menyatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian ide dari satu individu ke individu lain untuk menciptakan pemahaman bersama. Hal ini menyoroti pentingnya kesamaan pemahaman dalam proses komunikasi (Effendy, 2019).

Ciri-ciri utama dari komunikasi meliputi:

1. Komunikasi tidak pernah statis, melainkan terus berkembang sesuai dengan konteks, individu yang terlibat, dan lingkungan sekitarnya (Mulyana, 2020).
2. Setiap bentuk komunikasi memiliki tujuan tertentu, seperti untuk memberikan informasi, meyakinkan orang lain, atau membangun hubungan (Morissan, 2019).
3. Komunikasi melibatkan pengirim pesan yang menyampaikan informasi dan penerima pesan yang

merespons, sehingga menciptakan interaksi (Effendy, 2019).

4. Berbagai faktor seperti budaya, lingkungan, hubungan antarindividu, dan kemajuan teknologi memengaruhi bagaimana komunikasi terjadi (Cangara, 2022).

8.2.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Unsur-unsur komunikasi adalah komponen yang membentuk dan mendukung proses komunikasi, sehingga memungkinkan pertukaran informasi berjalan dengan baik. Berikut adalah unsur-unsur utama dalam komunikasi:

1. Pengirim (*Sender*)

Pengirim adalah orang atau pihak yang memulai komunikasi dengan menyampaikan pesan. Tugas pengirim adalah merancang pesan, menyusunnya dengan jelas, dan memilih cara atau saluran komunikasi yang tepat.

Contoh: Seorang manajer memberikan instruksi kepada timnya.

2. Pesan (*Message*)

Pesan adalah informasi, gagasan, atau perasaan yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima. Pesan bisa berupa kata-kata (verbal) atau ekspresi non-verbal seperti bahasa tubuh atau isyarat.

Contoh: Email yang menjelaskan jadwal rapat atau ekspresi wajah yang menunjukkan ketidakpuasan.

3. Saluran (*Channel*)

Saluran adalah cara atau media yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Saluran bisa langsung, seperti berbicara langsung, atau tidak langsung, seperti menggunakan telepon, email, atau media sosial.

Contoh: Presentasi menggunakan PowerPoint, diskusi melalui telepon, atau postingan di media sosial.

4. Penerima (*Receiver*)

Penerima adalah orang atau kelompok yang menerima pesan dari pengirim. Pemahaman penerima terhadap pesan bergantung pada pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan komunikasi mereka.

Contoh: Anggota tim yang membaca instruksi dari manajer.

5. Umpan Balik (*Feedback*)

Umpan balik adalah tanggapan yang diberikan oleh penerima setelah menerima pesan. Elemen ini memastikan bahwa komunikasi terjadi dua arah dan pengirim tahu apakah pesan yang disampaikan telah dipahami dengan benar.

Contoh: Pertanyaan dari audiens setelah presentasi atau anggukan kepala yang menunjukkan persetujuan.

6. Gangguan (*Noise*)

Gangguan adalah segala hal yang menghalangi atau mengganggu proses komunikasi. Gangguan ini bisa bersifat fisik, psikologis, atau terkait dengan lingkungan sekitar.

Contoh: Kebisingan di ruang kerja, gangguan sinyal saat menelepon, atau perbedaan budaya yang menyebabkan kesalahpahaman.

7. Konteks (*Context*)

Konteks merujuk pada situasi atau latar belakang yang mempengaruhi proses komunikasi. Ini mencakup faktor fisik, sosial, budaya, dan psikologis yang ada di sekitar komunikasi tersebut.

Contoh: Suasana diskusi formal di rapat sangat berbeda dengan percakapan santai di kafe.

8. Efek (*Effect*)

Efek adalah dampak atau hasil yang terjadi akibat komunikasi tersebut, seperti perubahan dalam pemikiran, sikap, atau tindakan penerima pesan sesuai dengan tujuan komunikasi.

Contoh: Setelah membaca memo, seorang karyawan melaksanakan tugas yang diminta.

8.2.3 Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah serangkaian langkah yang terjadi saat pesan disampaikan dari pengirim ke penerima. Proses ini dinamis dan interaktif, melibatkan berbagai elemen yang saling memengaruhi. Berikut adalah tahapan-tahapan utama dalam komunikasi:

1. Ide atau Gagasan (*Ideation*)

Komunikasi dimulai ketika pengirim memiliki ide, informasi, atau pesan yang ingin disampaikan. Ide ini biasanya dipengaruhi oleh tujuan, situasi, dan kebutuhan pengirim.

Contoh: Seorang pemimpin ingin menginformasikan rencana strategi kepada timnya.

2. Penyandian Pesan (*Encoding*)

Pengirim mengubah ide tersebut menjadi bentuk simbol, kata-kata, gambar, atau isyarat yang dapat dipahami oleh penerima. Proses ini melibatkan pemilihan bahasa, media, dan gaya komunikasi yang sesuai.

Contoh: Manajer menulis email menggunakan bahasa formal untuk menjelaskan tujuan perusahaan.

3. Penyampaian Pesan (*Transmission*)

Pesan yang sudah disandikan dikirim melalui saluran atau media komunikasi, yang bisa berupa lisan, tulisan, visual, atau digital, tergantung pada situasi dan audiens.

Contoh: Email dikirim melalui internet atau presentasi dilakukan di ruang rapat.

4. Penerimaan Pesan (*Reception*)

Penerima menerima pesan melalui saluran yang digunakan. Pada tahap ini, penerima mulai memahami pesan yang disampaikan.

Contoh: Tim membaca email atau mendengarkan presentasi dari manajer.

5. Penguraian Pesan (*Decoding*)

Penerima menginterpretasikan pesan yang diterima dengan memahami simbol, bahasa, atau isyarat yang digunakan oleh pengirim. Kemampuan penerima untuk menguraikan pesan ini bergantung pada pengalaman dan latar belakang mereka.

Contoh: Seorang karyawan memahami instruksi kerja yang diberikan dalam email.

6. Umpan Balik (*Feedback*)

Setelah menerima dan memahami pesan, penerima memberikan respons kepada pengirim. Umpan balik ini bisa langsung (lisan) atau tidak langsung (melalui ekspresi wajah atau tindakan). Umpan balik membantu pengirim memastikan

bahwa pesan telah dipahami dengan benar.
Contoh: Karyawan bertanya untuk klarifikasi atau melaporkan hasil kerja sesuai instruksi.

7. Gangguan (*Noise*)

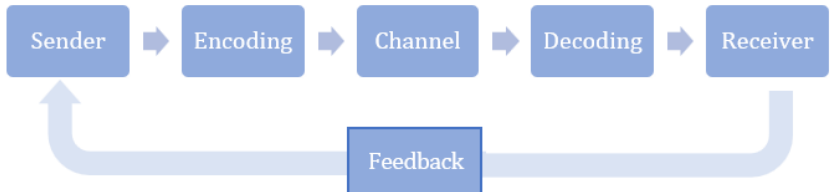
Selama proses komunikasi, gangguan bisa muncul pada berbagai tahap yang mengganggu efektivitas penyampaian atau penerimaan pesan. Gangguan ini bisa berupa suara bising, prasangka, atau masalah teknis.

Contoh: Kebisingan di ruang rapat yang mengganggu perhatian peserta.

8. Konteks dan Lingkungan

Komunikasi tidak terlepas dari konteks di mana itu terjadi. Konteks ini mencakup faktor sosial, budaya, fisik, dan emosional yang memengaruhi cara pesan disampaikan dan diterima.

Contoh: Gaya komunikasi formal dalam budaya tertentu akan berbeda dari komunikasi informal dalam situasi santai.



Gambar 8.1. Proses Komunikasi

Proses Komunikasi:

1. **Sender (Pengirim):** Pengirim adalah individu atau pihak yang memulai komunikasi dengan menyusun pesan yang ingin disampaikan. Pengirim memiliki ide, informasi, atau emosi yang akan dikomunikasikan kepada penerima.
2. **Encoding (Pengkodean):** Dalam tahap ini, pengirim mengonversi ide atau informasi ke dalam bentuk simbol, kata-kata, gambar, atau tanda lainnya yang dapat dipahami oleh penerima. Proses ini penting untuk memastikan pesan dapat ditafsirkan dengan benar.

3. **Channel (Saluran):** Saluran komunikasi adalah media atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Contohnya bisa berupa percakapan langsung (tatap muka), media digital (email, media sosial), telepon, atau surat.
4. **Decoding (Penginterpretasian):** Setelah pesan diterima, penerima melakukan decoding, yaitu proses menafsirkan simbol atau pesan tersebut untuk memahami maksud dari pengirim. Decoding sangat dipengaruhi oleh latar belakang, pengetahuan, dan pengalaman penerima.
5. **Receiver (Penerima):** Penerima adalah individu atau pihak yang menjadi sasaran pesan. Keberhasilan komunikasi ditentukan oleh sejauh mana penerima memahami pesan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim.
6. **Feedback (Umpan Balik):** Setelah menerima dan memahami pesan, penerima memberikan respons atau umpan balik kepada pengirim. Feedback ini memungkinkan pengirim mengetahui apakah pesan telah diterima dan dipahami dengan benar.

8.2.4 Jenis-Jenis Komunikasi

Komunikasi diklasifikasikan berdasarkan cara penyampiannya.

1. Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal adalah cara menyampaikan pesan menggunakan kata-kata, baik secara langsung (lisan) maupun tidak langsung (tertulis). Karena menggunakan bahasa sebagai media utama, komunikasi ini memerlukan kejelasan, struktur, dan pilihan kata yang tepat agar pesan dapat diterima dengan baik.

a. Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan adalah penyampaian pesan secara langsung melalui ucapan. Ini bisa dilakukan secara tatap muka atau menggunakan teknologi seperti telepon dan video call. Jenis komunikasi ini sering digunakan dalam situasi yang memerlukan respons cepat atau diskusi interaktif. Komunikasi lisan memiliki keunggulan sebagai berikut.

- 1) Terjadinya interaksi antara pengirim dan penerima secara real-time, sehingga memudahkan klarifikasi atau diskusi mendalam. *Contoh:* Tanya jawab dalam rapat yang memungkinkan diskusi lebih mendetail.
- 2) Efektif dalam menyampaikan emosi dan penekanan karena nada suara, intonasi, dan kecepatan bicara bisa mengekspresikan emosi dan memperkuat pesan. *Contoh:* Suara yang lebih keras menunjukkan antusiasme, sementara jeda bicara bisa menambah kesan mendalam dalam pidato.
- 3) Komunikator dapat langsung menyesuaikan cara bicara berdasarkan reaksi pendengar.

Namun, komunikasi lisan memiliki beberapa kekurangan yaitu:

- 1) Rentan terhadap gangguan seperti kebisingan, interupsi, atau masalah teknis bisa mengurangi efektivitas komunikasi. *Contoh:* Telepon yang terputus karena sinyal buruk.
- 2) Tidak selalu terdokumentasi jika tidak dicatat, pesan lisan mudah terlupakan atau disalahpahami. *Contoh:* Instruksi kerja yang disampaikan secara lisan sering kali tidak diingat dengan jelas.

b. Komunikasi Tertulis

Komunikasi tertulis adalah penyampaian pesan dalam bentuk teks, seperti dokumen, surat, email, atau artikel. Jenis komunikasi ini digunakan untuk dokumentasi, menyebarkan informasi kepada banyak orang, atau membuat catatan permanen. Berikut ini adalah keuntungan atau kelebihan dalam komunikasi tertulis.

- 1) Dokumentasi jelas dan permanen karena pesan tertulis dapat disimpan dan dijadikan referensi di masa mendatang. *Contoh:* Kontrak kerja yang menjadi bukti hukum yang sah.
- 2) Mengatasi kendala waktu dan tempat, karena pesan dapat dibaca kapan saja dan di mana saja, tanpa harus

bertemu langsung. Contoh: Email yang dikirim ke kolega di zona waktu berbeda.

- 3) Struktur pesan lebih terorganisir, karena penulis dapat merencanakan dan menyusun pesan dengan hati-hati, sehingga lebih terstruktur dibandingkan komunikasi lisan.

Akan tetapi, komunikasi tertulis memiliki beberapa kekurangan yaitu:

- 1) Tidak ada umpan balik langsung, karena respon penerima biasanya memakan waktu, sehingga proses komunikasi bisa melambat. Contoh: Menunggu balasan email saat informasi sangat mendesak.
- 2) Potensi kesalahpahaman jika tidak dirancang dengan baik, pesan tertulis bisa disalahartikan, terutama dalam konteks budaya yang berbeda. Contoh: Email formal bisa dianggap terlalu dingin atau kaku.
- 3) Kurangnya nuansa emosional, karena tidak ada nada suara atau ekspresi wajah yang dapat menambahkan dimensi emosional pada pesan.

Contoh komunikasi tertulis yaitu email, memo yang berisi arahan resmi dari perusahaan kepada karyawan, buku untuk menyampaikan ide atau pengetahuan secara mendalam, dan artikel dengan menyebarluaskan penemuan atau gagasan kepada audiens yang lebih luas. Komunikasi verbal, baik lisan maupun tertulis, memiliki keunggulan dan keterbatasan yang saling melengkapi. Dalam praktiknya, pilihan antara komunikasi lisan dan tertulis sering kali bergantung pada kebutuhan, audiens, dan tujuan komunikasi. Kombinasi keduanya dapat memberikan hasil terbaik, seperti penggunaan email untuk dokumentasi dan diskusi lisan untuk klarifikasi lebih lanjut.

2. Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal adalah cara berkomunikasi yang menggunakan elemen selain kata-kata untuk menyampaikan pesan. Elemen-elemen ini meliputi gerakan tubuh, ekspresi

wajah, nada suara, hingga cara berpakaian. Biasanya, komunikasi non-verbal berfungsi untuk melengkapi, memperkuat, atau bahkan menggantikan komunikasi verbal, terutama ketika kata-kata tidak cukup untuk menyampaikan makna atau emosi.

- a. Bahasa tubuh (*body language*) adalah bentuk komunikasi non-verbal yang melibatkan gerakan, postur, atau cara berjalan untuk menyampaikan pesan tanpa kata-kata.
- b. Ekspresi wajah adalah bentuk komunikasi non-verbal yang paling mudah dipahami karena langsung mencerminkan emosi seseorang, seperti senang, marah, atau bingung.
- c. Gestur adalah gerakan tubuh, terutama tangan, yang digunakan untuk memperjelas atau menggantikan pesan verbal.
- d. Paralinguistik mencakup aspek-aspek suara dalam komunikasi, seperti nada, intonasi, kecepatan bicara, volume, dan jeda, yang melengkapi kata-kata.

3. Komunikasi Visual

Komunikasi visual adalah cara menyampaikan informasi melalui elemen-elemen visual yang dirancang untuk menarik perhatian, mempermudah pemahaman, dan membuat pesan lebih mudah diingat. Metode ini sangat berguna dalam menyampaikan ide-ide yang rumit, terutama di dunia kerja, pendidikan, dan pemasaran. Berikut adalah berbagai elemen komunikasi visual.

- a. Grafik dan diagram membantu menyajikan data atau informasi yang kompleks dalam bentuk visual yang lebih mudah dimengerti.
- b. Simbol dan logo adalah elemen visual sederhana yang mewakili ide, identitas, atau pesan tertentu.
- c. Simbol dan logo adalah elemen visual sederhana yang mewakili ide, identitas, atau pesan tertentu.

4. Komunikasi Digital

Komunikasi digital adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan melalui teknologi berbasis internet atau perangkat digital.

Jenis komunikasi ini menjadi bagian penting dalam kehidupan modern, baik untuk kebutuhan pribadi maupun profesional. Komunikasi digital memungkinkan interaksi yang cepat, efisien, dan dapat dilakukan tanpa batasan jarak.

- a. Email adalah salah satu metode komunikasi digital yang sudah lama digunakan dan tetap relevan hingga kini. Sementara itu, pesan instan (*instant messaging*) adalah cara mengirim pesan secara langsung melalui aplikasi tertentu dalam waktu nyata.
- b. Media sosial adalah platform digital yang memungkinkan orang untuk berbagi konten, membangun jaringan, dan berinteraksi dengan audiens secara luas.
- c. Konferensi video adalah teknologi komunikasi yang memungkinkan pertemuan secara virtual dengan fitur audio dan visual. Ini sering digunakan untuk rapat kerja, pelatihan, atau seminar jarak jauh.
- d. Komunikasi berbasis AI menggunakan kecerdasan buatan untuk membantu atau menggantikan interaksi manusia. Teknologi ini sering dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi komunikasi, terutama dalam layanan pelanggan.

8.3 Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal adalah kemampuan penting dalam komunikasi dan kerja sama. Kemampuan ini mencerminkan cara seseorang berinteraksi dengan orang lain, baik dalam kehidupan sehari-hari maupun di lingkungan kerja. Dalam dunia profesional, keterampilan interpersonal berperan penting dalam mendukung kesuksesan individu dan organisasi. Secara sederhana, keterampilan interpersonal mencakup kemampuan untuk berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama secara efektif dengan orang lain. Kemampuan ini melibatkan aspek komunikasi verbal, non-verbal, pemahaman emosi, serta kemampuan sosial untuk membangun hubungan yang positif dan produktif.

8.3.1 Peran Keterampilan Interpersonal dalam Mendukung Kesuksesan

Kemampuan interpersonal memegang peran krusial dalam membantu seseorang atau organisasi meraih kesuksesan. Dalam berbagai situasi, seperti dunia pendidikan, karier, atau kehidupan sosial, keterampilan ini, termasuk kemampuan komunikasi, kerja sama, dan membangun hubungan baik, menjadi modal penting untuk mencapai tujuan. Dalam kehidupan pribadi, kemampuan ini membantu seseorang membangun hubungan yang harmonis dengan keluarga, teman, dan pasangan, yang menjadi dasar kebahagiaan dan keseimbangan emosional. Selain itu, keterampilan interpersonal juga meningkatkan kepercayaan diri, memungkinkan seseorang untuk mengekspresikan gagasan dan pendapatnya dengan lebih baik, sehingga mendukung pengembangan diri. Dalam pendidikan, kemampuan berkomunikasi dan berkolaborasi dengan rekan maupun pengajar membantu siswa bekerja dalam kelompok, menjalin hubungan akademik yang produktif, dan mencapai prestasi lebih baik.

Di dunia kerja, keterampilan interpersonal mempermudah seseorang untuk membangun jaringan profesional yang luas, membuka peluang karier, dan meningkatkan produktivitas melalui kerja sama tim yang efektif. Karyawan yang mampu berkomunikasi dengan baik dan fleksibel dalam bekerja dengan berbagai tipe kepribadian sering kali mendapat kepercayaan untuk memimpin tim atau mendapatkan promosi. Dalam konteks organisasi, keterampilan ini berkontribusi pada peningkatan sinergi tim, kualitas kepemimpinan, dan kepuasan pelanggan. Pemimpin dengan kemampuan interpersonal yang baik mampu memotivasi timnya dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sementara staf layanan pelanggan yang empatik dapat menjaga loyalitas pelanggan dan reputasi perusahaan.

Di ranah sosial, keterampilan interpersonal memungkinkan seseorang lebih aktif terlibat dalam komunitas, baik melalui organisasi masyarakat maupun kegiatan sukarela. Kemampuan ini juga berperan dalam menciptakan keharmonisan sosial, mendorong toleransi, dan membantu menjembatani perbedaan budaya untuk mempererat hubungan antarindividu. Dengan demikian,

keterampilan interpersonal menjadi fondasi penting untuk mencapai kesuksesan dalam berbagai aspek kehidupan, baik secara pribadi, profesional, maupun sosial.

8.3.2 Komponen Utama Keterampilan Interpersonal

Keterampilan interpersonal terdiri dari berbagai komponen utama yang membantu seseorang berinteraksi dengan orang lain secara efektif. Salah satunya adalah empati, yaitu kemampuan memahami dan merasakan emosi serta sudut pandang orang lain. Dengan empati, seseorang dapat menjalin hubungan yang lebih baik dan menciptakan lingkungan yang inklusif. Contohnya, seorang pemimpin yang empatik akan lebih tanggap terhadap kebutuhan timnya dan memberikan dukungan yang sesuai.

Komunikasi aktif juga merupakan elemen penting yang melibatkan kemampuan mendengarkan dengan penuh perhatian, memberikan tanggapan yang relevan, dan menyampaikan ide secara jelas. Tidak hanya berbicara, komunikasi aktif juga melibatkan pemahaman terhadap pesan yang disampaikan, baik melalui kata-kata maupun isyarat nonverbal, sehingga dapat mencegah kesalahpahaman dan meningkatkan produktivitas interaksi.

Selain itu, kemampuan bekerja dalam tim sangat krusial, terutama di dunia kerja. Kemampuan ini mencakup kolaborasi, pembagian tanggung jawab, dan saling mendukung untuk mencapai tujuan bersama. Seseorang yang mampu bekerja secara efektif dalam tim akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan dinamika kelompok dan menjaga harmoni dalam lingkungan kerja.

Komponen lain yang tidak kalah penting adalah kemampuan menyelesaikan konflik, yaitu keahlian dalam mengidentifikasi dan menangani perbedaan atau perselisihan dengan cara yang konstruktif. Individu dengan kemampuan ini mampu menjaga hubungan tetap positif dan menemukan solusi yang menguntungkan semua pihak, sehingga mendukung terciptanya efisiensi kerja meskipun menghadapi tantangan yang kompleks.

8.4 Teknik dan Strategi dalam Komunikasi Efektif

Komunikasi yang efektif membutuhkan teknik dan strategi khusus agar pesan dapat tersampaikan dengan jelas dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Salah satu teknik utama adalah mendengarkan aktif, yang berarti memberikan perhatian penuh pada pembicara, memahami pesan yang disampaikan, dan merespons secara relevan. Mendengarkan aktif tidak hanya membantu pemahaman, tetapi juga menunjukkan penghargaan dan perhatian, sehingga memperkuat hubungan dengan orang lain.

Memberikan dan menerima umpan balik juga menjadi strategi penting dalam komunikasi. Umpan balik yang konstruktif membantu individu atau kelompok memperbaiki kinerja, sementara kemampuan menerima kritik yang membangun mencerminkan keterbukaan dan kesediaan untuk belajar. Saat memberikan umpan balik, penting untuk menekankan fakta dan solusi, bukan kesalahan atau kelemahan individu.

Namun, proses komunikasi tidak selalu mulus karena adanya hambatan. Hambatan fisik, seperti jarak, gangguan suara, atau masalah teknologi, dapat mengganggu penyampaian pesan. Hambatan psikologis, seperti prasangka, kecemasan, atau kurangnya kepercayaan, dapat menghambat pemahaman. Selain itu, hambatan budaya, seperti perbedaan bahasa, nilai, dan norma sosial, sering kali menjadi tantangan dalam komunikasi lintas budaya. Untuk mengatasi hambatan ini, diperlukan strategi yang disesuaikan dengan situasi dan karakteristik audiens.

Aspek lain yang sangat penting adalah membangun kepercayaan dan kredibilitas. Kepercayaan dapat diperoleh melalui sikap jujur, konsisten, dan berintegritas, sementara kredibilitas tercipta dari keahlian, penguasaan materi, dan reputasi yang baik. Seorang komunikator yang dipercaya dan memiliki kredibilitas akan lebih mudah memengaruhi orang lain serta menciptakan hubungan yang positif dan berkelanjutan.

8.5 Keterampilan Interpersonal dalam Lingkungan Kerja

Keterampilan interpersonal memainkan peran penting dalam menciptakan suasana kerja yang produktif dan harmonis. Salah satu aspek utama adalah komunikasi dalam tim, yang menjadi kunci keberhasilan kolaborasi. Anggota tim yang mampu bertukar informasi, berbagi ide, dan memberikan umpan balik secara jelas dan terstruktur dapat bekerja lebih efisien (Guffey & Loewy, 2018). Selain itu, komunikasi yang baik membantu mempererat hubungan antar anggota, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, dan mengurangi risiko konflik (Keyton, 2020).

Bagi seorang pemimpin, keterampilan komunikasi yang efektif sangatlah penting. Memimpin dengan komunikasi yang baik melibatkan kemampuan menyampaikan visi, memberikan arahan yang jelas, dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan (Northouse, 2019). Pemimpin yang komunikatif juga mampu mendengarkan masukan, menunjukkan empati, dan menjaga transparansi, yang pada akhirnya memperkuat kepercayaan dan loyalitas tim (Hackman & Johnson, 2018).

Di sisi lain, mengelola konflik di tempat kerja merupakan tantangan yang sering dihadapi. Konflik yang muncul akibat perbedaan pendapat atau kepentingan dapat diselesaikan dengan pendekatan yang netral dan konstruktif. Memahami penyebab konflik, menjaga sikap adil, dan fokus pada solusi akan membantu menjaga hubungan profesional tetap baik dan menciptakan budaya kerja yang positif, di mana semua pihak merasa dihormati (Rahim, 2017).

Selain itu, membangun hubungan profesional adalah inti dari keterampilan interpersonal di tempat kerja. Kemampuan menjalin hubungan yang sehat dan saling menghormati dengan rekan kerja, atasan, atau mitra eksternal dapat mendukung kerja sama yang lebih efektif dan membuka peluang karier (Bambacas & Patrickson, 2018). Hubungan profesional yang kuat juga menciptakan fondasi untuk kolaborasi jangka panjang. Secara keseluruhan, keterampilan interpersonal yang baik di tempat kerja tidak hanya membantu individu mencapai keberhasilan, tetapi juga mendorong organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara lebih efektif.

8.6 Komunikasi Antarbudaya dan Globalisasi

Dalam era globalisasi, komunikasi antarbudaya menjadi semakin penting, namun sering menghadapi berbagai tantangan. Tantangan ini biasanya muncul akibat perbedaan bahasa, norma, nilai, dan kebiasaan antarbudaya, yang bisa menyebabkan kesalahpahaman, stereotip, atau bahkan konflik (Neuliep, 2020). Sebagai contoh, cara berbicara yang langsung dan tegas, yang umum di budaya Barat, bisa dianggap kurang sopan di budaya Asia yang lebih menghargai kesopanan (Ting-Toomey & Dorjee, 2018). Selain itu, perbedaan dalam bahasa tubuh atau simbol budaya tertentu juga dapat menghalangi efektivitas komunikasi (Samovar et al., 2017).

Untuk mengatasi tantangan ini, dibutuhkan strategi untuk beradaptasi dalam komunikasi antarbudaya. Beberapa strategi yang bisa diterapkan termasuk meningkatkan kesadaran budaya, mempelajari dasar-dasar budaya lain, dan bersikap terbuka terhadap perbedaan (Deardorff, 2015). Kemampuan mendengarkan dengan seksama dan menggunakan bahasa yang sederhana dapat membantu mengurangi kesalahpahaman (Neuliep, 2020). Selain itu, penting untuk menunjukkan rasa hormat dan empati terhadap nilai-nilai budaya lain guna membangun hubungan yang lebih harmonis dalam lingkungan multikultural (Kim, 2017).

Etika komunikasi dalam konteks global juga sangat penting. Etika ini mencakup menghormati keragaman, berlaku jujur, dan menjaga transparansi dalam setiap komunikasi (Ting-Toomey & Dorjee, 2018). Ini penting untuk menjaga integritas dan membangun kepercayaan dalam hubungan internasional. Sebagai contoh, menghindari stereotip dan menggunakan bahasa yang inklusif menunjukkan penghargaan terhadap keberagaman budaya (Deardorff, 2015). Dengan memahami dan menerapkan etika komunikasi ini, individu dan organisasi dapat memperkuat hubungan lintas budaya dan menciptakan kerja sama yang saling menguntungkan.

Secara keseluruhan, komunikasi antarbudaya yang efektif memerlukan kesadaran, keterampilan, dan komitmen untuk memahami serta menghormati perbedaan. Dalam dunia yang

semakin terhubung, kemampuan ini menjadi kunci untuk sukses dalam interaksi global (Samovar et al., 2017).

DAFTAR PUSTAKA

- Bambacas, M., & Patrickson, M. (2018). Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 257–270.
- Badran, A. (2024). Regulating cyberspace for children: Reflections on the Qatari case. *British Journal of Cyber Criminology*. Diakses dari <https://www.researchgate.net/publication/387516581>
- Deardorff, D. K. (2015). *Demystifying intercultural competence: A framework for assessment and understanding*. Routledge.
- Faresta, R. A., & Nicholas, T. Z. S. B. (2025). Technology and social bonds: Exploring the dynamics of human connection in the Society 5.0 era. *International Journal of Education and Technology*. Diakses dari <https://e-journal.undikma.ac.id/index.php/ijete/article/viewFile/14056/6637>
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2018). *Essentials of Business Communication*. Cengage Learning.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2018). *Leadership: A Communication Perspective*. Waveland Press.
- Kim, Y. Y. (2017). Intercultural personhood: Globalization and a way of being. *International Journal of Intercultural Relations*, 60, 13-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.07.005>
- Kul, B. (2024). An overview of current approaches and issues in negotiation ethics. *ResearchGate*. Diakses dari <https://www.researchgate.net/publication/387644983>
- Menon, V. A., Prasad, A., & Ramanath, M. (2025). Smiling: A quintessential non-verbal cue for workplace wellbeing and daily life. *Practices, Challenges, and Opportunities*. Diakses dari <https://www.igi-global.com/chapter/smiling/367511>
- Neuliep, J. W. (2020). *Intercultural communication: A contextual approach* (8th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

- Nugraha, M. S., & Ramadhannita, R. D. (2025). Factors influencing information technology science and needs analysis design for Islamic religious education subjects. *Dirosat Journal*. Diakses dari <https://dirosat.com/index.php/i/article/download/66/51>
- Rahim, M. A. (2017). Managing conflict in organizations. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 56–72.
- Sari, N. N., & Sari, D. P. (2025). The role of ontology in developing language skills. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*. Diakses dari <http://jurnal.bimaberilmu.com/index.php/jppi/article/download/883/565>
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2017). *Communication between cultures* (9th ed.). Cengage Learning.
- Solanes, J. E., & Gracia, L. (2025). Mobile robots: Trajectory analysis, positioning, and control. *Applied Sciences*. Diakses dari <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/1/355>
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating across cultures* (2nd ed.). Guilford Press.

BAB 9

BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA

Oleh Sumarno

9.1 Pendahuluan

Bab ini membahas pentingnya budaya organisasi dan lingkungan kerja dalam mendukung keberhasilan organisasi atau Perusahaan.

Budaya organisasi adalah pola Dimana perilaku, sikap, norma, nilai, dan asumsi yang dianut oleh anggota suatu organisasi sebagai landasan pemikiran untuk menentukan masa depan organisasi tersebut.

Memahami terdapatnya adat dengan cara biasa dimana, adat sama dikira selaku karakteristik khas ataupun adat istiadat yang dipercayai serta diaplikasikan oleh sesuatu kaum khusus. Tetapi, sesungguhnya adat tidak cuma berhubungan dengan kaum, namun pula ada di dalam sesuatu badan. Sebutannya merupakan adat badan.

Badan itu sendiri merupakan berkas orang dengan kerangka balik yang berlainan, namun berasosiasi jadi satu buat menggapai tujuan bersama. Sedangkan adanya budaya organisasi suatu sistem yang dapat dipercayai dan tindakan yang bertumbuh di dalam segerombol orang. Sikap dari kebersamaan itu yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Budaya organisasi bisa dipahami selaku pandangan hidup, angka, keyakinan, serta tindakan yang ada di dalam segerombol orang dengan kerangka balik yang berlainan. Adat badan ini hendak memastikan kemajuan di dalam sesuatu badan ataupun industri.

Filosofi adat badan merupakan sesuatu filosofi yang menarangkan hal kegiatan komunikasi di dalam badan ataupun area kegiatan. Dalam kaitannya dengan industri, adat badan ialah salah satu strategi yang dipunyai buat menggapai tujuan khusus.

Filosofi itu mempunyai sebagian anggapan bawah, ialah anggapan kepada angka badan, anggapan kepada badan, anggapan kepada ikon khusus, dan anggapan alterasi adat.

Budaya organisasi ialah salah satu aspek berarti yang memastikan keberhasilan sesuatu badan dalam area di hingga kita bertugas.

Budaya organisasi bisa dipelajari buat menguasai sesuatu industri, sebab tiap industri mempunyai adat badan yang berbeda-beda. Adat badan bisa mempengaruhi sikap pegawai, klien, vendor, serta pengelola kebutuhan.

Karena budaya adalah sebuah abstraksi, kekuatan yang timbul atau tercipta dalam situasi sosial dimana organisasi berasal akan sangatlah kuat. Jika kita tidak memahami secara keseluruhan kekuatan-kekuatan ini, kita akan menjadi korbannya. Kekuatan budaya sangatlah kuat karena kekuatan-kekuatan tersebut beroperasi di luar kesadaran kita. Kita perlu memahaminya bukan hanya karena kekuatannya, tetapi juga karena kekuatan-kekuatan tersebut membantu menjelaskan banyak pengalaman kepada kita yang membingungkan dan kadang membuat frustrasi dalam kehidupan sosial. Yang terpenting, memahami kekuatan budaya memungkinkan kita untuk memahami diri kita sendiri dengan lebih baik.

Lingkungan kerja adalah kondisi Dimana bentuk fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja sangat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik sangat mendukung untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, apabila dimana lingkungan kerja yang buruk bisa menurunkan motivasi dalam bekerja

Lingkungan kerja merupakan kondisi dimana karyawan melakukan aktivitas pekerjaan untuk setiap hari. Untuk lingkungan kerja yang sangat kondusif akan berdampak kepada karyawan Dimana situasinya akan memberikan rasa aman kepada karyawan untuk dapat bekerja secara optimal, sehingga meningkatkan produktifitas.

Untuk lingkungan kerja yang kondusif bisa memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Karyawan sangat senang dengan lingkungan kerja dimana dia

bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, untuk melakukan aktivitasnya. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Beberapa ahli mendefinisikan lingkungan kerja antaralain sebagai berikut:

Menurut (Nitisemito dalam Nuraini 2013:97) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya misalnya dengan adanya airconditioner (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Menurut (Simanjuntak, 2003:39) lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Menurut (Nitisemito 2013:97) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non – fisik (Jurnal Manajemen. [2018])

Budaya organisasi adalah konsep yang mencakup berbagai elemen yang membentuk identitas dan cara kerja sebuah perusahaan atau organisasi. Secara umum, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang diterima dan diterapkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Budaya ini mencakup segala sesuatu yang memengaruhi perilaku dan sikap karyawan, mulai dari cara berkomunikasi, cara pengambilan keputusan, hingga cara menyelesaikan masalah (Putri & Yusuf, 2022) (Budaya Organisasi [2014])

Dapat didefinisi atau disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja untuk karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang memadai untuk mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan pada suatu perusahaan.

Penggabungan dari budaya organisasi dan lingkungan kerja adalah cara pola perilaku, sikap, nilai, norma, asumsi yang dimiliki

karyawan serta anggota organisasi. Jadi budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja, Segala hal yang ada di sekitar tempat pekerja yang dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas dimana lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman, aman, dan sehat.

9.2 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi ialah sistem penyebaran keyakinan serta nilai angka yang bertumbuh dalam sesuatu organisasi serta memusatkan perilaku anggota- anggotanya. Budaya organisasi bisa jadi instrumen keunggulan bersaing yang penting, ialah apabila badan organisasi mensupport strateginya.

Budaya organisasi adalah serangkaian sikap, perilaku, norma, nilai, dan keyakinan yang dimiliki oleh suatu lembaga. Budaya organisasi dapat dianggap sebagai kekuatan sosial yang tersembunyi, namun memiliki kemampuan untuk mendorong individu untuk menjalankan tugas dengan efektif dan produktif. Budaya ini merupakan elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan merupakan bagian dari teori organisasi. Setiap institusi memiliki budaya unik yang menjadi identitasnya. Budaya organisasi memainkan peran yang sangat vital, karena budaya yang positif dapat menciptakan lingkungan yang nyaman, yang pada gilirannya mendukung peningkatan kinerja anggotanya. mengakibatkan berkurangnya daya kerja masing-masing individu.

Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, norma, dan praktik yang diterapkan dalam suatu organisasi dan memengaruhi cara anggota organisasi bekerja dan berinteraksi.

Pada umumnya ciri-ciri budaya organisasi mencerminkan karakteristik unik yang dimiliki suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya dan berinteraksi dengan anggotanya.

1. Nilai Inti: Prinsip dasar yang menjadi panduan organisasi, seperti integritas, inovasi, atau kerja sama.
2. Norma dan Perilaku: Standar yang tidak tertulis tentang cara bertindak dalam organisasi.
3. Simbol dan Ritual: Elemen visual atau aktivitas yang merepresentasikan budaya, seperti logo, pakaian kerja, atau tradisi perayaan.

4. Komunikasi: Cara anggota organisasi berkomunikasi, baik formal maupun informal.
5. Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan yang mencerminkan dan memengaruhi budaya organisasi.

9.3 Fungsi Budaya Organisasi

Secara umum, budaya organisasi dapat diartikan sebagai semua aktivitas yang dilakukan di lingkungan ini. Budaya suatu organisasi terdiri dari kumpulan pengalaman, filosofi, harapan, dan nilai-nilai yang ada di dalamnya. Elemen-elemen ini tercermin dalam tindakan anggotanya, baik dalam aktivitas internal, interaksi dengan pihak eksternal, maupun dalam pandangan mengenai masa depan. Sejumlah pakar telah memberikan pendapatnya mengenai pengertian budaya organisasi.

Jadi fungsi budaya organisasi sangat penting untuk kesamaan pandangan dan tujuan yang mana arah kedepan akan kemana bagi para anggotanya atau karyawan pada sebuah Perusahaan.

Menurut Schein, konsep budaya organisasi adalah suatu pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok dengan tujuan agar organisasi belajar mengatasi dan mengatasi masalah-masalah yang timbul sebagai akibat adaptasi eksternal. integrasi internal yang berjalan cukup baik. Oleh karena itu, semua anggota baru harus diajarkan budaya organisasi sebagai cara yang tepat untuk memahami, berpikir, dan merasakan tentang hal-hal tersebut. (Lako 2004)

Dan menurut Mondy dan Noe (1996), budaya organisasi adalah suatu sistem nilai, keyakinan, dan praktik bersama yang ada dalam suatu organisasi dan berinteraksi dengan struktur formalnya untuk menciptakan standar perilaku. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan dasar atau landasan kesamaan pendapat dan keyakinan serta nilai-nilai praktis seluruh anggota organisasi. Bagi perusahaan yang menerapkan budaya organisasi dianggap perlu karena budaya organisasi merupakan prinsip dan tradisi

bisnis yang dianut oleh seluruh karyawan perusahaan atau organisasi dan merupakan sumber gerak dan perilaku karyawan, sehingga dianggap sebagai salah satu pemicu kesuksesannya. (Lako 2004)

Dari kesimpulan yang umum untuk fungsi budaya organisasi adalah:

1. Membentuk identitas organisasi.
2. Memberikan panduan perilaku kepada anggota organisasi.
3. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan.
4. Menciptakan rasa kebersamaan dan tujuan bersama.
5. Membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan eksternal.

9.4 Jenis Budaya Organisasi

Bentuk jenis budaya organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai model dan pendekatan, salah satunya adalah model Cameron dan Quinn yang membagi budaya organisasi menjadi empat tipe utama berdasarkan fokus dan struktur. Selain itu, terdapat klasifikasi lain yang juga membantu memahami variasi budaya organisasi, jenis budaya Organisasi Berdasarkan Fokus, jenis budaya pendekatan sosiologis (Cameron and Quinn [2006])

Berikut adalah penjelasannya:

9.4.1 Model Cameron dan Quinn: Competing Values Framework

1. Budaya Clan (Kolaborasi)
 - a. Ciri Utama: Berorientasi pada hubungan kekeluargaan, kerja sama, dan kepedulian antaranggota.
 - b. Fokus: Pengembangan karyawan dan kepuasan anggota.
 - c. Kepemimpinan: Bersifat mentor atau fasilitator.
 - d. Contoh Organisasi: Perusahaan yang menekankan kesejahteraan karyawan, seperti perusahaan kecil dengan ikatan kuat antarpegawai.
2. Budaya Adhocracy (Inovasi)
 - a. Ciri Utama: Fleksibilitas, inovasi, dan kreativitas tinggi.
 - b. Fokus: Eksplorasi peluang baru, pengembangan produk, dan keberanian mengambil risiko.

- c. Kepemimpinan: Visioner dan inspiratif.
- d. Contoh Organisasi: Startup teknologi atau perusahaan riset dan pengembangan.
- 3. Budaya Market (Kompetisi)
 - a. Ciri Utama: Berorientasi pada hasil, produktivitas, dan kompetisi.
 - b. Fokus: Pencapaian target dan keuntungan.
 - c. Kepemimpinan: Berorientasi pada performa dan hasil akhir.
 - d. Contoh Organisasi: Perusahaan ritel atau layanan dengan tekanan target tinggi.
- 4. Budaya Hierarki (Kontrol)
 - a. Ciri Utama: Struktural, berorientasi pada aturan, dan stabilitas.
 - b. Fokus: Efisiensi, prosedur yang jelas, dan kepatuhan.
 - c. Kepemimpinan: Mengutamakan kontrol dan manajemen.
 - d. Contoh Organisasi: Institusi pemerintahan atau perusahaan besar dengan birokrasi tinggi.

9.4.2 Jenis Budaya Organisasi Berdasarkan Fokus

- 1. Budaya Berorientasi Kinerja
 - a. Menekankan hasil kerja, produktivitas, dan efisiensi.
 - b. Cocok untuk industri yang sangat kompetitif.
- 2. Budaya Berorientasi Pelayanan
 - a. Fokus pada kepuasan pelanggan atau pengguna.
 - b. Contoh: Perusahaan jasa seperti hotel atau maskapai penerbangan.
- 3. Budaya Berorientasi Inovasi
 - a. Mendorong kreativitas, percobaan, dan pengambilan risiko.
 - b. Contoh: Perusahaan teknologi seperti Google atau Tesla.
- 4. Budaya Berorientasi Keselamatan
 - a. Berfokus pada keselamatan kerja dan pengurangan risiko.
 - b. Contoh: Perusahaan minyak dan gas, konstruksi, atau manufaktur.

9.4.3 Jenis Budaya Berdasarkan Pendekatan Sosiologis

1. Budaya Akademis
 - a. Berorientasi pada keahlian dan pengembangan pengetahuan.
 - b. Contoh: Universitas atau lembaga riset.
2. Budaya Kejuangan
 - a. Fokus pada daya tahan dan kompetisi untuk mengatasi tantangan.
 - b. Contoh: Startup dengan sumber daya terbatas.
3. Budaya Berbasis Tim
 - a. Menekankan kolaborasi, kerja sama, dan hubungan interpersonal.
 - b. Cocok untuk organisasi kreatif seperti agensi iklan.
4. Budaya Formal
 - a. Berorientasi pada struktur formal dan prosedur baku.
 - b. Contoh: Militer atau institusi keuangan besar.

9.4.4 Manfaat Memahami Jenis Budaya Organisasi

- a. Meningkatkan Adaptabilitas: Memilih budaya yang sesuai dengan tantangan lingkungan eksternal.
- b. Memperkuat Kinerja: Budaya yang selaras dengan strategi organisasi dapat mendorong keberhasilan.
- c. Membangun Identitas: Memberikan kejelasan tentang nilai dan prioritas organisasi.

Menurut Charles Handy, budaya organisasi dapat dibagi menjadi:

1. Budaya Kekuatan: Berfokus pada kekuasaan dan wewenang di tangan beberapa orang.
2. Budaya Peran: Menekankan struktur formal dan peran yang jelas.
3. Budaya Tugas: Berorientasi pada penyelesaian tugas dan kerja tim.
4. Budaya Personil: Berpusat pada individu sebagai aset utama organisasi.

9.5 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang sangat memengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik dimana dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan, sedangkan area di mana lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan motivasi dalam bekerja.

Beberapa ciri lingkungan kerja yang baik, di antaranya: Komunikasi yang jujur dan terbuka, Manajemen yang terbuka terhadap masukan dari karyawan, Keamanan yang terjaga

Lingkungan kerja mencakup semua faktor internal dan eksternal yang memengaruhi produktivitas, kesejahteraan, dan kenyamanan karyawan.

1. Lingkungan Fisik:
 - a. Kebersihan, pencahayaan, suhu, dan desain tempat kerja.
 - b. Faktor ergonomi seperti kursi, meja, dan alat kerja.
2. Lingkungan Psikologis:
 - a. Hubungan antar karyawan.
 - b. Dukungan emosional dan penghargaan.
3. Lingkungan Sosial:
 - a. Budaya kolaborasi dan keterbukaan.
 - b. Tingkat konflik dan cara penyelesaiannya.

Lingkunga kegiatan fisik,psikis ataupun sosial ketiganya serupa yang sangat berarti dalam suatu badan, ketiga area kegiatan ini tidak dapat dipisahkan. Bila suatu industri cuma mengutamakan satu tipe area kegiatan saja, tidak hendak terwujud area kegiatan yang bagus, serta area kegiatan yang kurang bagus bisa menuntut daya kegiatan serta durasi yang lebih banyak serta tidak mensupport diperolehnya konsep sistem kegiatan yang berdaya guna serta hendak menimbulkan industri itu hadapi penyusutan daya produksi kerja.

9.6 Hubungan antara Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja

Hal budaya organisasi, dalam suatu industri tidak hendak bertumbuh jadi industri yang maju tanpa memperkokoh alas budayanya. Sehabis adat kokoh hingga hendak mempengaruhi besar kepada strategi yang dijalani buat menggapai tujuan yang sudah diresmikan. Budaya organisasi hendak pengaruhi dorongan kegiatan pegawai yang bisa meningkatkan koordinasi dampingi pegawai. Adat badan menyerap dalam kehidupan badan serta berikutnya pengaruhi tiap kehidupan badan. Oleh sebab itu, adat badan mempengaruhi amat besar pada aspek- aspek fundamental dari motivasi seseorang. Untuk dapat mengelola organisasi dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi.

Meskipun lingkungan kerja tidak melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan elemen-elemen organisasi sebagai sistem sosial yang mempunyai pengaruh kuat di dalam pembentukan perilaku individu pada organisasi dan berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Rivai dan Basri, 2014).

Area kegiatan bisa menghasilkan ikatan kegiatan yang mengikat antara banyak orang karyawan yang terdapat di dalam lingkungannya. Oleh sebab itu, seharusnya diusahakan supaya area kegiatan wajib bagus serta mendukung menghasilkan pegawai merasa senang terletak di ruangan serta merasa suka dan bergairah buat melaksanakan tiap tugas- tugasnya.

Dorongan kegiatan pegawai jadi amat berarti sebab penyusutan dorongan kegiatan bagus orang ataupun golongan dalam sesuatu industri bisa berikan akibat yang berarti dalam sesuatu industri. Alhasil dalam perihal ini seseorang administrator mempunyai kewajiban yang lumayan berat dimana ia wajib senantiasa berupaya berikan dorongan untuk bawahannya supaya bisa tingkatan kinerjanya buat menggapai tujuan Industri.

Hubungan antara budaya organisasi dan lingkungan kerja sangat erat, karena keduanya saling memengaruhi dan

berkontribusi terhadap produktivitas, kepuasan, dan kesejahteraan karyawan.

1. Budaya yang Kuat: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan.
2. Kesesuaian Nilai: Ketika budaya organisasi selaras dengan nilai pribadi karyawan, lingkungan kerja menjadi lebih harmonis.
3. Adaptasi: Budaya yang adaptif menciptakan lingkungan kerja fleksibel yang merespons perubahan dengan cepat.

9.7 Membangun dan Mengelola Budaya Organisasi

Membangun dan Mengelola budaya organisasi adalah proses sangat penting untuk menciptakan Dimana lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah strategis untuk membangun dan mengelola budaya organisasi:

9.7.1 Membangun Budaya Organisasi

1. Tentukan Nilai-Nilai Inti Organisasi
 1. Identifikasi nilai-nilai yang menjadi fondasi perilaku dan keputusan dalam organisasi, seperti integritas, inovasi, atau kolaborasi.
 2. Libatkan pemimpin dan karyawan dalam menentukan nilai-nilai ini agar relevan dengan tujuan bersama.
2. Definisikan Visi dan Misi yang Jelas
 1. Visi adalah arah jangka panjang organisasi, sedangkan misi adalah cara organisasi mencapainya.
 2. Visi dan misi yang jelas mencerminkan budaya yang ingin dibangun.
3. Tunjukkan Keteladanan dari Pimpinan
 1. Pemimpin organisasi harus menjadi role model dalam menerapkan nilai-nilai budaya yang diinginkan.
 2. Keteladanan ini membangun kepercayaan dan menguatkan komitmen terhadap budaya organisasi.
4. Rekrut dan Seleksi Berdasarkan Kesesuaian Nilai
 1. Dalam proses rekrutmen, pilih kandidat yang nilai-nilainya sejalan dengan budaya organisasi.

2. Hal ini memastikan bahwa karyawan baru dapat beradaptasi dan mendukung pengembangan budaya.
5. Libatkan Karyawan dalam Proses
Berikan ruang kepada karyawan untuk berkontribusi dalam membentuk budaya organisasi melalui feedback, diskusi, atau program bersama.

9.7.2 Mengelola Budaya Organisasi

1. Komunikasikan Budaya secara Konsisten
 - a. Gunakan berbagai media komunikasi (seperti pelatihan, pertemuan, atau buletin) untuk memperkuat pemahaman budaya organisasi.
 - b. Ulangi pesan-pesan inti agar budaya tetap hidup dalam keseharian.
2. Ciptakan Sistem dan Kebijakan yang Mendukung
 - a. Integrasikan budaya organisasi ke dalam sistem, seperti penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier.
 - b. Kebijakan yang mendukung budaya organisasi, seperti fleksibilitas kerja, memperkuat implementasinya.
3. Monitor dan Evaluasi Budaya Secara Berkala
 - a. Lakukan survei kepuasan kerja atau penilaian budaya secara rutin untuk mengukur kesesuaian antara praktik sehari-hari dan nilai-nilai budaya.
 - b. Identifikasi hambatan atau tantangan dalam penerapan budaya dan lakukan penyesuaian.
4. Berikan Pengakuan dan Penghargaan
 - a. Hargai karyawan yang menunjukkan perilaku sesuai dengan budaya organisasi.
 - b. Penghargaan dapat berupa apresiasi verbal, bonus, atau program penghargaan formal.
5. Tangani Konflik dengan Cepat dan Adil
Konflik yang muncul karena ketidaksesuaian budaya harus ditangani dengan pendekatan yang transparan dan berdasarkan nilai-nilai organisasi.

6. Beradaptasi dengan Perubahan
 - a. Budaya organisasi harus fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis tanpa kehilangan inti nilai-nilainya.
 - b. Libatkan karyawan dalam proses perubahan budaya untuk menjaga keterlibatan dan dukungan.

9.7.3 Faktor Penting dalam Keberhasilan

1. Kepemimpinan yang Konsisten
Pemimpin harus secara konsisten mendukung dan menegakkan budaya organisasi.
2. Keterlibatan Karyawan
Semakin besar keterlibatan karyawan, semakin kuat budaya organisasi akan tertanam.
3. Pengintegrasian Budaya dalam Proses Harian
Budaya organisasi harus tercermin dalam setiap keputusan, kebijakan, dan interaksi kerja.

Membangun dan mengelola budaya organisasi memerlukan komitmen jangka panjang dan keterlibatan semua pihak dalam organisasi. Budaya yang dikelola dengan baik akan menjadi keunggulan kompetitif yang meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat loyalitas, dan mendorong pencapaian tujuan organisasi.

9.8 Pentingnya Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja

Budaya untuk organisasi dan lingkungan area kerja adalah dua elemen paling saling terkait dan sangat penting dalam menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Keduanya memengaruhi produktivitas, keterlibatan karyawan, inovasi, serta keberlanjutan perusahaan.

Berikut adalah penjelasan tentang pentingnya masing-masing:

9.8.1 Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya organisasi menciptakan landasan untuk perilaku, keputusan, dan interaksi dalam perusahaan. Berikut alasan pentingnya:

1. **Meningkatkan Identitas Perusahaan**
Budaya yang kuat membantu membangun identitas organisasi yang membedakannya dari pesaing, menarik pelanggan, dan menciptakan loyalitas karyawan.
2. **Mendorong Kinerja Karyawan**
Budaya yang positif memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat, fokus, dan efisiensi, sehingga menghasilkan kinerja optimal.
3. **Meningkatkan Loyalitas dan Retensi**
Karyawan cenderung lebih betah bekerja di lingkungan dengan budaya yang sesuai dengan nilai dan harapan mereka.
4. **Mengurangi Konflik Internal**
Budaya yang terdefinisi dengan baik menciptakan pedoman perilaku yang jelas, sehingga mengurangi potensi konflik.
5. **Mendukung Inovasi dan Adaptasi**
Organisasi dengan budaya terbuka terhadap ide baru lebih siap menghadapi perubahan dan tantangan.

9.8.2 Pentingnya Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja meliputi faktor fisik, sosial, dan psikologis dimana tempat karyawan melakukan pekerjaan. Lingkungan yang baik berkontribusi pada kesejahteraan dan produktivitas karyawan.

1. **Meningkatkan Produktivitas**
Lingkungan yang nyaman secara fisik (pencahayaan, suhu, fasilitas) dan emosional meningkatkan fokus dan efisiensi kerja.
2. **Mendukung Kesehatan Mental dan Fisik**
Lingkungan kerja yang sehat mengurangi stres, kelelahan, dan risiko kesehatan, sehingga karyawan lebih sehat dan produktif.
3. **Meningkatkan Keterlibatan Karyawan**
Karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung lebih terlibat dan berkomitmen pada tujuan organisasi.
4. **Menciptakan Hubungan Kerja yang Positif**
Lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan hubungan baik antar-karyawan meningkatkan komunikasi dan kerja tim.
5. **Mempermudah Rekrutmen dan Retensi**
Lingkungan kerja yang positif menarik talenta terbaik dan mempertahankan karyawan berkualitas.

9.8.2 Keterkaitan Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja

1. Budaya adalah "jiwa" organisasi, sedangkan lingkungan kerja adalah "wajah" fisiknya.
2. Antara budaya organisasi dengan lingkungan kerja harus selaras untuk menciptakan sinergi yang mendukung keberhasilan organisasi. Misalnya, budaya inovatif harus didukung oleh lingkungan kerja yang memungkinkan eksperimen dan kolaborasi.
3. Menjadi keunggulan kompetitif dalam menarik dan mempertahankan talenta.
4. Meningkatkan kepuasan karyawan dan menurunkan tingkat turnover.
5. Membantu organisasi mencapai tujuan jangka panjang dengan lebih efektif.

Budaya organisasi dan lingkungan kerja adalah investasi strategis yang memengaruhi kesuksesan jangka panjang. Organisasi yang memahami pentingnya kedua aspek ini akan lebih unggul dalam menciptakan tempat kerja yang harmonis, produktif, dan inovatif.

9.9 Kesimpulan

Tidak bisa dibantah kalau tiap badan usaha senantiasa berupaya buat tingkatan kemampuan karyawannya supaya bisa menggapai tujuan yang lebih bagus serta sanggup memotivasi semua anggotanya buat tingkatan kinerjanya. Buat tingkatan kemampuan pegawai, kerap kali dibutuhkan kenaikan serta aksesoris SDM. Tetapi, usaha kenaikan kemampuan pegawai kerap kali tidak cocok impian. Sekalipun sudah mempunyai pegawai yang bermutu, belum pasti bisa menciptakan kemampuan yang bagus untuk badan industri bila pegawai itu sedang dikelilingi oleh adat badan serta manajemen yang kurang mensupport.

Organisasi amat mempengaruhi dalam tingkatan kemampuan karyawan ataupun badan sesuatu badan, sebab adat badan ialah pangkal energi orang buat mengalami permasalahan eksternal serta mengintegrasikannya ke dalam badan bidang usaha ataupun penguasa, badan pembelajaran serta sosial nilai- nilai yang

membimbing upaya kita. Terus menjadi kokoh adat badan, terus menjadi besar desakan pegawai buat tingkatkan kemampuan industri serta badan yang mempunyai tujuan perkembangan bersama.

Dari perihal itu ditatap amat butuh buat menghasilkan, memberitahukan serta meningkatkan adat badan dalam sesuatu industri untuk membuat industri yang searah dengan tujuan serta visi yang mau dicapai. Pemakaian serta pemahaman ikon amat berarti dalam adat badan. Kala seorang menguasai ikon, seorang bisa berperan cocok dengan adat badan. Arah orang ialah salah satu karakteristik penting adat badan serta ketetapan manajemen didasarkan pada estimasi itu sebab memperkirakan akibat kemampuan kepada banyak orang di dalam badan, diharapkan bisa tingkatkan kemampuan pegawai..

DAFTAR PUSTAKA

- Dr. R. Rudi Alhempri, S.E., M.M. Dr. Alex Zamii, S.E., M.M. Dr. (c). R. Djoko Goenawan, M. Si. Dr. (c) Muhammad Yusuf, S.E., M.Si. Drs. Amos Lukas, M.A., M.M. 2014, *Budaya Organisasi*.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework The Jossey-Bass Business & Management Series*.
- Inayat Hanum Indriati, 2018, *Jurnal Manajemen*.
- Lako, A. 2004. *BUDAYA ORGANISASI DAN KESUKSESAN KINERJA EKONOMI **. Penerbit Amara Books.

BAB 10

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Nurus Safa'atillah

10.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia ialah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan sektor penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan sesuai dengan yang direncanakan. Selain itu, kemampuan teknologi juga merupakan unsur penunjang penting dalam menggerakkan perusahaan, karena dengan adanya kelengkapan teknologi dan kecanggihan teknologi akan memudahkan berjalannya suatu perusahaan. Dari beberapa aspek yang ada aspek yang terpenting yaitu manusia, karena manusia merupakan penggerak terpenting dalam perusahaan. Maju dan tidaknya perusahaan diukur pada pengelolaan sumber daya manusia, dan ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu.

Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut Kami akan menjabarkan definisi manajemen sumber daya manusia, fungsi, tujuan, dan rekrutmen karyawan berikut dengan masalah yang ada dilapangan pada saat rekrutmen tersebut berlangsung.

10.2 Definisi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia

Berikut adalah definisi dan pentingnya manajemen sumber daya manusia:

1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi untuk

mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia.

2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja.
- c. Mengembangkan kemampuan dan kompetensi karyawan.
- d. Meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.
- e. Membangun budaya organisasi yang positif.
- f. Meningkatkan kemampuan bersaing organisasi.
- g. Mengurangi konflik dan meningkatkan kerjasama tim.

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan SDM.
- b. Rekrutmen dan seleksi.
- c. Pengembangan dan pelatihan.
- d. Penggajian dan manfaat.
- e. Pengelolaan kinerja.
- f. Pengembangan karir.
- g. Hubungan industrial.

10.3 Tujuan dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan.
- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan.
- c. Mencapai kepuasan kerja dan mengurangi turnover.
- d. Mengelola konflik dan meningkatkan hubungan industrial.
- e. Meningkatkan kualitas hidup karyawan.
- f. Membantu organisasi mencapai tujuan strategis.

2. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan SDM (analisis kebutuhan, perencanaan strategis).

- b. Perekrutan dan seleksi (proses perekrutan, penempatan).
- c. Pengembangan dan pelatihan (pelatihan, pendidikan).
- d. Pengelolaan kinerja (penilaian, umpan balik).
- e. Penggajian dan manfaat (sistem penggajian, tunjangan).
- f. Keseimbangan kerja dan kehidupan.
- g. Etika dan hukum (hukum ketenagakerjaan, kesetaraan).
- h. Komunikasi dan hubungan industrial.
- i. Pengelolaan konflik.
- j. Evaluasi dan pengukuran.

3. Fungsi Strategis

- a. Strategi SDM.
- b. Inovasi.
- c. Kemitraan.
- d. Pengembangan organisasi.

4. Fungsi Operasional

- a. Administrasi SDM.
- b. Pelayanan karyawan.
- c. Pengelolaan risiko.

10.4 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori motivasi (Maslow, Herzberg, McClelland)

1. Teori Maslow (1943)

- a. Kebutuhan Fisiologis (*basic needs*): makanan, air, udara, seks.
- b. Kebutuhan Keamanan (*safety needs*): keamanan, stabilitas, perlindungan.
- c. Kebutuhan Sosial (*social needs*): hubungan sosial, cinta, rasa memiliki.
- d. Kebutuhan Penghargaan (*esteem needs*): pengakuan, prestise, kesuksesan.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*self-actualization needs*): pengembangan diri, kreativitas.

2. Teori Herzberg (1959)

- a. Faktor Higiene (*extrinsic motivators*):
 - 1) Gaji dan tunjangan.
 - 2) Lingkungan kerja.
 - 3) Kebijakan perusahaan.
 - 4) Hubungan dengan atasan.
- b. Faktor Motivasi (*intrinsic motivators*):
 - 1) Pengakuan.
 - 2) Kesempatan berkembang.
 - 3) Tanggung jawab.
 - 4) Kreativitas.

3. Teori McClelland (1961)

- a. Kebutuhan Prestasi (*need for achievement*): kesuksesan, pencapaian tujuan.
- b. Kebutuhan Affiliasi (*need for affiliation*): hubungan sosial, kerjasama.
- c. Kebutuhan Kekuasaan (*need for power*): pengaruh, kontrol.

4. Kaitan Antara Teori

- a. Teori Maslow dan Herzberg menekankan pentingnya memahami kebutuhan individu.
- b. Teori McClelland fokus pada motivasi intrinsik.
- c. Ketiga teori tersebut dapat digunakan bersama untuk memahami motivasi karyawan.

10.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM selalu berkaitan dengan permintaan (*demand*) dan pasokan (*supply*) tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan SDM merupakan tanggung jawab bagi semua manajer dalam organisasi. Perencanaan SDM tidak sekedar tanggung jawab manajer SDM semata, yang mana dalam prakteknya tidak semua manajer organisasi menyadari makna pentingnya perencanaan SDM. Banyak para manajer bagian non-SDM yang memiliki pemahaman

akan peran penting perencanaan SDM. Mereka lebih mementingkan perencanaan sumber daya lainnya, seperti material, perlengkapan dan keuangan.

Tujuan perencanaan SDM menurut Stone (1995:91) adalah untuk meyakinkan atau memastikan bahwa sejumlah pekerja dalam jumlah tertentu yang memenuhi persyaratan telah tersedia pada suatu kurun waktu tertentu. Melalui perencanaan SDM, organisasi dapat mengidentifikasi apa yang harus diperbuat guna memastikan adanya SDM sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan SDM harus dilakukan secara terbuka, tidak isolatif. Terbuka dalam arti harus dikaitkan dengan keseluruhan tujuan bisnis perusahaan. Nilai bagi perencanaan SDM terletak pada posisi sebagai bagian integral dari proses perencanaan strategis organisasi. Jadi perencanaan yang baik adalah dengan mengupayakan jangan sampai terjadi perencanaan yang sifatnya hanya memenuhi dan memprediksi kebutuhan sesaat saja atau dalam jangka pendek, melainkan harus berpedoman kepada perencanaan yang jangka panjang dan menyeluruh.

2. Analisis kebutuhan sumber daya manusia

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) adalah proses mengidentifikasi kebutuhan SDM organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Berikut adalah langkah-langkah analisis:

a. Langkah-Langkah Analisis

- a. Identifikasi Tujuan Organisasi: Mengidentifikasi misi, visi, dan tujuan organisasi.
- b. Analisis Struktur Organisasi: Mengidentifikasi struktur organisasi, jabatan, dan tanggung jawab.
- 2) Pengidentifikasi Kebutuhan SDM: Mengidentifikasi kebutuhan SDM (kuantitas dan kualitas).
- 3) Analisis Kompetensi dan Keterampilan: Mengidentifikasi kompetensi dan keterampilan karyawan.

- 4) Proyeksi Kebutuhan SDM Masa Depan: Memprediksi kebutuhan SDM masa depan berdasarkan perubahan strategi, teknologi, dan pasar.
- 5) Analisis Gap Kebutuhan SDM: Mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan SDM saat ini dan masa depan.

b. Metode Analisis

- 1) Metode Deskriptif: Menggunakan data statistik untuk menggambarkan kebutuhan SDM.
- 2) Metode Analitis: Menggunakan teknik analisis seperti SWOT, AHP, dan Delphi.
- 3) Metode Partisipatif: Melibatkan karyawan dan pemangku kepentingan dalam proses analisis.
- 4) Metode Kuantitatif: Menggunakan model matematika untuk memprediksi kebutuhan SDM.

3. Perekrutan, Seleksi dan Keputusan Perekrutan

a. Proses Perekrutan

- 1) Perencanaan kebutuhan SDM: Mengidentifikasi kebutuhan SDM dan membuat rencana perekrutan.
- 2) Pengumuman lowongan: Mengumumkan lowongan melalui media sosial, situs web, dan lain-lain.
- 3) Penerimaan lamaran: Menerima lamaran dari calon kandidat.
- 4) Penyaringan awal: Menyaring lamaran berdasarkan kualifikasi dan pengalaman.

b. Proses Seleksi

- 1) Tes psikologi: Mengukur kemampuan dan kepribadian calon kandidat.
- 2) Wawancara: Mengevaluasi kemampuan komunikasi dan pengalaman kerja.
- 3) Tes keterampilan: Mengukur kemampuan teknis dan praktis.
- 4) Referensi: Memeriksa riwayat kerja dan reputasi calon kandidat.

- 5) Pengambilan keputusan: Memilih kandidat terbaik berdasarkan hasil seleksi.

c. Metode Seleksi

- 1) Seleksi berbasis kompetensi.
- 2) Seleksi berbasis perilaku.
- 3) Seleksi berbasis psikologi.
- 4) Seleksi berbasis keterampilan.

d. Kriteria Seleksi

- 1) Kualifikasi pendidikan.
- 2) Pengalaman kerja.
- 3) Kemampuan teknis.
- 4) Kemampuan komunikasi.
- 5) Kemampuan kepemimpinan.

4. Perencanaan strategis sumber daya manusia

a. Langkah-Langkah Perencanaan Strategis SDM

- 1) Analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT).
- 2) Identifikasi kebutuhan SDM (kuantitas dan kualitas).
- 3) Pengembangan visi dan misi SDM.
- 4) Penentuan tujuan dan sasaran SDM.
- 5) Perencanaan strategi rekrutmen dan pengembangan SDM.
- 6) Pengalokasian sumber daya.
- 7) Implementasi dan pemantauan.
- 8) Evaluasi dan perbaikan.

b. Model Perencanaan Strategis SDM

- 1) Model Herzberg (1959): Faktor higiene dan motivasi.
- 2) Model Maslow (1943): Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
- 3) Model McClelland (1961): Kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan.

c. Strategi Perencanaan SDM

- 1) Rekrutmen dan seleksi.
- 2) Pengembangan dan pelatihan.
- 3) Pengelolaan kinerja.
- 4) Penggajian dan manfaat.
- 5) Keseimbangan kerja dan kehidupan.
- 6) Pengembangan karir.
- 7) Komunikasi dan hubungan industrial.

10.6 Pengembangan rencana sumber daya manusia

1. Definisi dan Tujuan

Pengembangan rencana sumber daya manusia (SDM) adalah proses menciptakan strategi untuk mengoptimalkan penggunaan SDM dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuannya:

- a. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- b. Mengembangkan kemampuan dan keterampilan karyawan.
- c. Mencapai kepuasan kerja dan mengurangi turnover.
- d. Mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

2. Langkah-Langkah Pengembangan Rencana SDM

- a. Analisis kebutuhan SDM (kuantitas dan kualitas).
- b. Identifikasi tujuan dan sasaran SDM.
- c. Pengembangan strategi rekrutmen dan pengembangan SDM.
- d. Perencanaan pengembangan karir.
- e. Pengelolaan kinerja dan evaluasi.
- f. Penggajian dan manfaat.
- g. Keseimbangan kerja dan kehidupan.
- h. Implementasi dan pemantauan.

3. Model Pengembangan Rencana SDM

- a. Mod

There are no sources in the current document. el
Harzberg (1959): Faktor higiene dan motivasi.

- b. Model Maslow (1943): Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri.
- c. Model McClelland (1961): Kebutuhan prestasi, afiliasi, dan kekuasaan.

4. Pelatihan SDM

a. Tujuan Pengembangan dan Pelatihan SDM

- 1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan.
- 2) Mengembangkan kompetensi dan pengetahuan.
- 3) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi.
- 4) Mengurangi kesalahan dan risiko.
- 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan.

b. Jenis Pelatihan

- 1) Pelatihan teknis (*technical training*).
- 2) Pelatihan manajemen (*management training*).
- 3) Pelatihan komunikasi (*communication training*).
- 4) Pelatihan kepemimpinan (*leadership training*).
- 5) Pelatihan pengembangan diri (*personal development training*).

c. Metode Pelatihan On-the-Job (OTJ)

- 1) Pelatihan langsung di tempat kerja.
- 2) Pembimbingan oleh supervisor atau instruktur.
- 3) Praktik langsung dengan bimbingan.
- 4) Umpan balik dan evaluasi.

d. Metode Pelatihan Off-the-Job (OFJ)

- 1) Pelatihan di luar tempat kerja (kursus, seminar).
- 2) Pelatihan online (*e-learning*).
- 3) Pelatihan melalui simulasi.
- 4) Pelatihan melalui kasus-kasus nyata.

e. Evaluasi Pelatihan

- 1) Evaluasi hasil belajar (*pre-test dan post-test*).

- 2) Evaluasi kepuasan peserta.
- 3) Evaluasi aplikasi pengetahuan di tempat kerja.
- 4) Evaluasi biaya dan manfaat.

f. Model Evaluasi Pelatihan

- 1) Model Kirkpatrick (4 tingkat: reaksi, belajar, perilaku, hasil).
- 2) Model Brinkerhoff (6 tingkat: reaksi, belajar, perilaku, hasil, biaya, manfaat).
- 3) Model Phillips (5 tingkat: reaksi, belajar, perilaku, hasil, ROI).

10.7 Pengelolaan Kinerja

1. Proses Pengelolaan Kinerja

- a. Perencanaan Kinerja: Menetapkan tujuan dan sasaran kinerja.
- b. Pengukuran Kinerja: Mengumpulkan data kinerja karyawan.
- c. Penilaian Kinerja: Menilai kinerja karyawan berdasarkan data.
- d. Umpan Balik: Memberikan umpan balik kepada karyawan.
- e. Pengembangan Rencana Kinerja: Mengembangkan rencana pengembangan kinerja.
- f. Evaluasi: Mengevaluasi hasil pengelolaan kinerja.

2. Penilaian Kinerja

- a. Penilaian objektif dan subjektif.
- b. Menggunakan kriteria penilaian (KPI, *Key Performance Indicator*).
- c. Menggunakan metode penilaian (360 derajat, *self-assessment*).
- d. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

3. Umpan Balik

- a. Umpan balik rutin dan teratur.
- b. Umpan balik konstruktif dan objektif.

- c. Menggunakan teknik umpan balik (sandwich, pendekatan terbuka).
- d. Mengembangkan rencana perbaikan.

4. Model Pengelolaan Kinerja

- a. Model Kirkpatrick (4 tingkat: reaksi, belajar, perilaku, hasil).
- b. Model Brinkerhoff (6 tingkat: reaksi, belajar, perilaku, hasil, biaya, manfaat).
- c. Model *Balanced Scorecard* (4 perspektif: keuangan, pelanggan, proses, pembelajaran).

5. Penggajian dan Manfaat

a. Sistem Penggajian

- 1) Penggajian langsung (gaji bulanan).
- 2) Penggajian tidak langsung (bonus, tunjangan).
- 3) Sistem penggajian berbasis kinerja.
- 4) Sistem penggajian berbasis senioritas.

b. Jenis Manfaat

- 1) Tunjangan (uang makan, transportasi, rumah).
- 2) Bonus (bonus tahunan, bonus kinerja).
- 3) Asuransi (kesehatan, jiwa, kecelakaan).
- 4) Program pensiun.
- 5) Cuti dan liburan.
- 6) Pelatihan dan pengembangan.
- 7) Fasilitas kantor (parkir, kantin, gym).

c. Pengelolaan Manfaat

- 1) Perencanaan manfaat.
- 2) Pengimplementasian manfaat.
- 3) Pengawasan dan evaluasi.
- 4) Pengembangan kebijakan manfaat.
- 5) Komunikasi dengan karyawan.

d. Faktor yang Mempengaruhi Penggajian dan Manfaat

- 1) Kinerja karyawan.

- 2) Inflasi.
- 3) Pasar kerja.
- 4) Kebijakan perusahaan.
- 5) Peraturan pemerintah.

10.8 Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

1. Definisi dan Pentingnya Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

- a. Definisi: Keseimbangan kerja dan kehidupan (Work-Life Balance/WLB) adalah kemampuan individu untuk mengelola waktu, energi, dan prioritas antara kehidupan pribadi dan profesional.
- b. Pentingnya: Meningkatkan kualitas hidup, mengurangi stres, meningkatkan produktivitas, memperbaiki hubungan keluarga, dan meningkatkan kesehatan fisik dan mental.

2. Strategi Mencapai Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

- a. Perencanaan waktu: Buat jadwal yang realistis dan fleksibel.
- b. Prioritas: Tentukan kegiatan yang penting dan mendesak.
- c. Batasan: Tentukan batasan antara kerja dan kehidupan pribadi.
- d. Komunikasi: Berkomunikasi dengan keluarga dan rekan kerja.
- e. Pengelolaan stres: Lakukan aktivitas relaksasi (meditasi, yoga, olahraga).
- f. Pengembangan diri: Ikuti pelatihan dan kursus untuk meningkatkan kemampuan.
- g. Dukungan sosial: Bangun jaringan dukungan (keluarga, teman, mentor).

3. Faktor yang Mempengaruhi Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

- a. Jenis pekerjaan.
- b. Jumlah jam kerja.

- c. Teknologi.
- d. Kebijakan perusahaan.
- e. Kondisi keluarga.
- f. Kesehatan fisik dan mental.

10.9 Etika dan Hukum dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Etika Bisnis

- a. Integritas: Menghormati nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral.
- b. Kepatuhan: Mematuhi peraturan dan hukum yang berlaku.
- c. Keadilan: Menghormati hak-hak karyawan.
- d. Kerahasiaan: Melindungi informasi karyawan.
- e. Transparansi: Mengkomunikasikan kebijakan dan prosedur secara jelas.

2. Hukum Ketenagakerjaan

- a. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- b. Undang-Undang No. 21 Tahun 1954 tentang Perjanjian Kerja.
- c. Peraturan Pemerintah No. 43 Tahun 2018 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Ketenagakerjaan.
- d. Konvensi Internasional ILO (Organisasi Buruh Internasional).

3. Keadilan dan Kesetaraan

- a. Keadilan dalam pengambilan keputusan.
- b. Kesetaraan dalam kesempatan kerja.
- c. Penghormatan hak-hak karyawan.
- d. Penghindaran diskriminasi.
- e. Pengembangan lingkungan kerja yang positif.

4. Prinsip-Prinsip Etika dalam Manajemen SDM

- a. Prinsip keadilan (*Justice*).

- b. Prinsip kejujuran (*Veracity*).
- c. Prinsip kerahasiaan (*Confidentiality*).
- d. Prinsip kepatuhan (*Compliance*).
- e. Prinsip transparansi (*Transparency*).

10.10 Kesimpulan dan Rekomendasi

1. Kesimpulan

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Konsep SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi SDM adalah budaya organisasi, teknologi, dan perubahan lingkungan.
- d. SDM memiliki dampak pada kinerja organisasi, kepuasan kerja, dan retensi karyawan.

2. Rekomendasi untuk Praktisi

- a. Mengembangkan strategi SDM yang sejalan dengan tujuan organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan.
- c. Membangun budaya organisasi yang positif.
- d. Menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi SDM.
- e. Mengukur dan mengevaluasi kinerja SDM secara teratur.

3. Rekomendasi untuk Peneliti

- a. Meneliti dampak SDM pada kinerja organisasi.
- b. Mengembangkan model SDM yang efektif.
- c. Menganalisis peran teknologi dalam SDM.
- d. Meneliti pengaruh budaya organisasi pada SDM.
- e. Mengembangkan teori SDM yang baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., & Martin, A. (2017). The work-family interface: A retrospective look at 20 years of research in JOHP. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 259–272. <https://doi.org/10.1037/ocp0000065>
- ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE i. (n.d.). www.koganpage.com
- Haeruddin, H., Ahmad, I., Abbas, M., Syam, A. W., Aigistina, A., & Lp3i Makassar, P. (n.d.). AN EMPIRICAL STUDY ON THE INFLUENCE OF BUDGET PLANNING AND FINANCIAL ACCOUNTABILITY ON THE PERFORMANCE OF FINANCIAL MANAGERS AT THE OFFICE OF THE MINISTRY OF RELIGION OF MAKASSAR CITY. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, 9(3), 2024. <https://jurnalekonomi.unisla.ac.id/index.php/jpim>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human Resource management Fifteenth edition*.
- Schuler, R. S., Budhwar, P. S., & Florkowski, G. W. (2002). International Human Resource Management: Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), 41–70. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00076>
- Allen & Martin, 2017; ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE i, n.d.; Haeruddin et al., n.d.; Mathis et al., 2017; Schuler et al., 2002)

BAB 11

DASAR MANAJEMEN OPERASIONAL DAN STRATEGI BISNIS

Oleh Candra Nuraini

11.1 Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, kemampuan untuk mengelola operasi secara efisien dan merancang strategi bisnis yang efektif menjadi kunci keberhasilan setiap perusahaan. Manajemen operasional dan strategi bisnis merupakan dua aspek krusial dalam pengelolaan organisasi modern.

Pembahasan ini akan menjelaskan berbagai konsep fundamental dalam manajemen operasional, yaitu manajemen dalam kegiatan yang mengubah input menjadi output berupa barang atau jasa. Berbagai aspek dalam pembahasan ini adalah desain proses, manajemen kualitas, manajemen rantai pasokan, dan perencanaan kapasitas. Sehingga dapat dipahami bagaimana keputusan operasional dapat mempengaruhi produktivitas, efisiensi biaya, dan kepuasan pelanggan. Sementara itu, strategi bisnis berkaitan dengan cara perusahaan memposisikan diri di pasar dan mencapai keunggulan kompetitif. Disamping itu berbagai pendekatan dalam perumusan dan implementasi strategi bisnis, termasuk analisis lingkungan bisnis, penetapan visi dan misi, serta pengembangan strategi kompetitif, yang pada akhirnya bagaimana dapat mengintegrasikan strategi bisnis dengan keputusan operasional untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.

11.2 Dasar dasar Manajemen Operasional

11.2.1 Pengertian dan ruang Lingkup Manajemen Operasional

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang dilakukan oleh anggota organisasi dalam pemanfaatan seluruh sumber daya

organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Stoner dan Freeman, 2012). Sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Sedangkan operasi atau produksi merupakan serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa melalui transformasi input menjadi output (Heizer dan Reder, 2015). Konsep ini lebih menekan proses transformasi sumber daya menjadi produk akhir. Sedangkan Stevenson mendefinisikan manajemen operasional sebagai sistem manajemen atau rangkaian proses dalam produksi barang dan penyediaan layanan. Pendekatan ini memandang manajemen operasional sebagai suatu system yang terintegrasi. Tujuannya adalah mengoptimalkan produktivitas, meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, dan memastikan kepuasan pelanggan.

Manajemen operasional meliputi berbagai aspek, termasuk desain produk, manajemen rantai pasokan, pengendalian kualitas, dan pengelolaan inventaris. Perannya krusial dalam menjamin kelancaran proses produksi dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

E.L. Brech menjelaskan bahwa manajemen produksi dan Operasi merupakan proses perencanaan yang efisien dan pengaturan operasi dari divisi perusahaan yang bertanggung jawab atas transformasi bahan menjadi produk akhir. Berdasarkan Definisi ini batasan manajemen operasi dan produksi pada aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan proses transformasi input menjadi output. Definisi ini tidak mencakup elemen manusia yang terlibat dalam proses produksi. Definisi ini hanya menekankan aspek-aspek materialistis.

Heizer dan Render (2015) mengidentifikasi empat alasan utama untuk mempelajari operasi, yaitu:

1. Manajemen operasi merupakan salah satu dari tiga fungsi utama dalam setiap organisasi dan terintegrasi sepenuhnya dengan semua fungsi bisnis lainnya. Setiap organisasi melakukan pemasaran, pembiayaan, dan produksi, sehingga sangat penting untuk memahami bagaimana aktivitas manajemen operasi dapat mempelajari cara individu

mengorganisasikan diri mereka untuk mencapai produktivitas perusahaan.

2. Untuk memahami proses produksi barang dan jasa.
3. Untuk memahami peran manajer operasi, mengingat bahwa manajemen operasi adalah komponen yang paling signifikan dalam pengeluaran biaya suatu organisasi.

Manajemen operasi berkaitan dengan produksi barang dan jasa, sehingga peran dari manajer operasi sangat menentukan keberhasilan dari kegiatan tersebut. Manajer operasi ini dicontohkan sebagai seorang manajer pabrik, yang akan bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan di pabrik. Namun ada manajer lain yang ada di pabrik, misalnya manajer persediaan, manajer mutu, manajer produksi dan lainnya. Sehingga manajer-manajer tersebut secara bersama-sama akan bertanggung jawab terhadap kegiatan yang ada di manufaktur. Disamping manajer operasi yang ada di bidang manufaktur, ada juga manajer yang ada di bidang industri jasa atau layanan, misalnya manajer operasi pada kantor pos, manajer operasi pada perusahaan penerbangan, perbankan, perhotelan, restoran dan lain sebagainya. Manajer operasi akan bertanggung jawab untuk penyediaan jasa. Berdasarkan uraian dapat disimpulkan bahwa manajer operasi bertanggung jawab untuk menghasilkan barang atau jasa dalam organisasi, yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dengan fungsi operasi dan sistem transformasi barang dan jasa (Schroeder, 1989).

Tujuan Manajemen Operasional:

1. Efisiensi Produksi:
Menghasilkan barang atau jasa dengan penggunaan sumber daya yang minimal.
2. Kualitas Produk atau Layanan:
Memastikan produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang diinginkan pelanggan.
3. Kepuasan Pelanggan:
Menjamin bahwa produk atau layanan yang dihasilkan dapat memenuhi harapan dan kebutuhan pelanggan.
4. Pengendalian Biaya:

Mengatur agar biaya operasional dapat tetap terkendali dan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

5. **Pengelolaan Waktu:**

Mengoptimalkan waktu produksi dan pengiriman barang/jasa agar dapat memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan.

11.2.2 Aspek-aspek dalam Manajemen Operasional

Pembahasan dalam manajemen operasional terdiri dari berbagai aspek, yaitu :

1. Desain Proses

Desain proses produksi dan operasi adalah langkah strategis dalam manajemen operasional yang mencakup perencanaan, pengaturan, dan pengelolaan elemen-elemen yang terlibat dalam proses produksi barang atau penyediaan jasa. Tujuan utama dari desain ini adalah untuk menciptakan proses yang efisien, fleksibel, dan efektif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus meminimalkan biaya dan pemborosan..

Menurut Slack et al. (2019), proses produksi adalah serangkaian aktivitas yang mengubah input, seperti bahan baku, tenaga kerja, energi, dan teknologi, menjadi output berupa barang jadi yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan. Proses ini berfokus pada pembuatan atau manufaktur barang fisik melalui tahapan transformasi yang terstruktur. Sedangkan proses operasi adalah rangkaian aktivitas yang dirancang untuk menyediakan layanan kepada pelanggan atau mendukung penyampaian barang. Proses operasi mencakup manajemen sumber daya, alur informasi, dan interaksi pelanggan yang terlibat dalam layanan. menegaskan bahwa meskipun proses produksi dan operasi berbeda dalam fokusnya, keduanya saling terkait. Banyak organisasi memadukan keduanya, seperti restoran (produksi makanan dan layanan pelanggan) atau perusahaan teknologi (produksi perangkat keras dan layanan pelanggan). Desain proses produksi dan operasi mencakup berbagai aspek yang saling terkait untuk memastikan efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas dalam menghasilkan barang atau jasa. Ruang lingkup ini melibatkan keputusan strategis dan teknis yang bertujuan untuk menciptakan alur kerja yang

optimal, memanfaatkan sumber daya secara efisien, serta memenuhi kebutuhan pelanggan.

a. Pemilihan Teknologi

Pemilihan teknologi yang tepat untuk mendukung proses produksi menjadi kunci dalam menciptakan efisiensi dan meningkatkan produktivitas. Teknologi dapat berupa otomatisasi, robotika, atau sistem berbasis digital seperti *Internet of Things* (IoT). Tujuan penggunaan teknologi antara lain : dapat meminimalkan biaya produksi, meningkatkan kualitas, dan mempercepat waktu produksi

b. Tata letak fasilitas (*Facility Layout*)

Tata letak fasilitas meliputi pengaturan lokasi mesin, alat, dan area kerja untuk meminimalkan waktu transportasi, memaksimalkan efisiensi, dan mendukung alur kerja yang lancar. Berbagai Jenis tata letak fasilitas antara lain : tata letak proses, tata letak produk, tata letak stasioner, tata letak hybrid.

c. Perencanaan kapasitas

Menentukan kapasitas produksi yang optimal untuk memenuhi permintaan pelanggan tanpa kelebihan kapasitas (*overcapacity*) atau kekurangan kapasitas (*undercapacity*).

d. Pemilihan Lokasi

Memilih lokasi fasilitas produksi yang strategis dengan mempertimbangkan akses ke bahan baku, pasar, tenaga kerja, dan infrastruktur. Faktor yang dipertimbangkan dalam penentuan lokasi antara lain : biaya transportasi, ketersediaan tenaga kerja, kebijakan pemerintah.

e. Pengelolaan Alur Kerja (*Workflow Management*)

Mengatur urutan aktivitas dalam proses produksi untuk mengurangi waktu tunggu, menghindari hambatan, dan meningkatkan efisiensi. Alat yang dapat digunakan untuk pengelolaan alur kerja, yaitu Diagram alir (*flowchart*) dan *Value Stream Mapping* (VSM).

- f. **Pengelolaan persediaan**
Mengelola stok bahan baku, barang dalam proses, dan produk jadi untuk mendukung proses produksi tanpa gangguan.
- g. **Pengendalian kualitas**
Mengintegrasikan proses produksi dengan manajemen hubungan antara pemasok, produsen, dan pelanggan untuk memastikan kelancaran alur barang dan informasi.
- h. **Ergonomi dan desain pekerjaan**
Merancang tempat kerja dan metode kerja yang ergonomis untuk meningkatkan kenyamanan, keselamatan, dan produktivitas karyawan
- i. **Pengelolaan rantai pasok**
Mengintegrasikan proses produksi dengan manajemen hubungan antara pemasok, produsen, dan pelanggan untuk memastikan kelancaran alur barang dan informasi.
- j. **Keberlanjutan dan manajemen lingkungan**
Penerapan praktik ramah lingkungan seperti penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah, dan produksi bersih untuk mengurangi dampak lingkungan.

2. Manajemen Kualitas

Kualitas merupakan aspek penting dari seberapa besar organisasi yang menjadi target pencapaian dari setiap fungsi atau kegiatan operasi yang ada di perusahaan. Dalam rangka memenuhi keinginan pelanggan maka perlunya pengelolaan kualitas yang ada di setiap fungsi ataupun kegiatan operasi yang ada di Perusahaan. Sehingga cakupan yang dilakukan dalam manajemen kualitas ini mencakup standar kualitas yang ditetapkan untuk produk atau jasa serta pengendalian kualitas untuk memastikan produk atau jasa memenuhi standar tersebut.

Definisi Manajemen Kualitas

Manajemen kualitas adalah pendekatan sistematis dan terkoordinasi untuk mengarahkan, mengendalikan, dan meningkatkan kualitas produk, layanan, dan proses dalam suatu organisasi (Sapuan, dkk, 2024).Tujuannya adalah

memenuhi atau melebihi harapan pelanggan serta mencapai efisiensi dan ekonomi yang optimal.

Aspek aspek dalam manajemen kualitas

a. Perencanaan Kualitas merupakan proses perencanaan untuk menetapkan standar kualitas dan menentukan langkah-langkah yang akan digunakan untuk mencapainya.

b. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas merupakan aktivitas yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa proses produksi dan operasi sesuai dengan rencana, serta mampu mengoreksi penyimpangan yang terjadi agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai (Assauri, 2008).

Pendekatan yang dilakukan pada Proses pengendalian kualitas yaitu PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) yang dikenalkan oleh Edwards Deming. Pendekatan ini merupakan pendekatan sistematis untuk perbaikan berkelanjutan dalam manajemen kualitas, yang biasa dikenal dengan Siklus Deming. Siklus Deming ini terdiri dari empat tahap utama:

- 1) *Plan* (Perencanaan) meliputi : identifikasi dan analisis masalah kualitas, penetapan tujuan dan sasaran perbaikan, pengembangan rencana tindakan.
- 2) *Do* (Pelaksanaan), meliputi : pelaksanaan rencana yang telah disusun, pengumpulan dan mendokumentasikan data.
- 3) *Check* (Pemeriksaan), meliputi : evaluasi hasil kegiatan, brainstorming hasil aktual dengan tujuan yang ditetapkan, identifikasi penyimpangan atau masalah.
- 4) *Action* (Tindakan), meliputi : tindakan korektif berdasarkan hasil evaluasi, penetapan standar baru sesuai hasil perbaikan, pengulangan siklus untuk perbaikan selanjutnya.

c. Jaminan Kualitas

Menurut ISO 9000:2005, jaminan kualitas adalah serangkaian tindakan yang terencana dan sistematis yang

diterapkan dan ditunjukkan untuk meyakinkan bahwa produk akan memenuhi kebutuhan untuk kualitas tertentu.

d. Peningkatan Kualitas

Upaya berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses. Deming memperkenalkan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) untuk peningkatan kualitas berkelanjutan.

3. Manajemen Persediaan (*Inventory Management*)

Persediaan merupakan stok barang atau sumber daya yang digunakan dalam suatu organisasi. Sistem persediaan merupakan kumpulan kebijakan dan kontrol yang mengawasi tingkat persediaan, menentukan jumlah persediaan yang harus tersedia, waktu pengisian kembali, dan besaran pesanan yang harus dilakukan (Jacobs & Chase 2014). Sedangkan definisi manajemen persediaan menurut Heizer & Render (2024) adalah sistem untuk mengelola persediaan, mencakup klasifikasi barang dan akurasi pencatatan persediaan atau pengelolaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi untuk memastikan kelancaran proses produksi tanpa terhambat oleh kekurangan atau kelebihan persediaan. Menurut Handoko (2020), jenis persediaan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Persediaan bahan mentah, yaitu persediaan barang fisik seperti baja, kayu, dan komponen lain yang digunakan dalam proses produksi.
- b. Persediaan komponen rakitan (*purchases parts/components*) adalah persediaan barang yang terdiri dari bagian yang diperoleh dari perusahaan lain dan dapat dirakit langsung menjadi suatu produk.
- c. Persediaan bahan penunjang (*supplies*), yaitu persediaan barang yang digunakan dalam proses produksi, tetapi tidak sebagai bagian atau komponen dari barang jadi.
- d. Persediaan barang dalam proses (*work in process*) adalah persediaan barang yang merupakan hasil dari setiap tahap dalam proses produksi atau yang telah

mengalami pengolahan menjadi suatu bentuk, tetapi masih membutuhkan pemrosesan lebih lanjut untuk menjadi barang jadi.

- e. Persediaan barang jadi, yaitu persediaan barang yang sudah selesai diproduksi di pabrik dan siap untuk dipasarkan kepada pelanggan atau konsumen

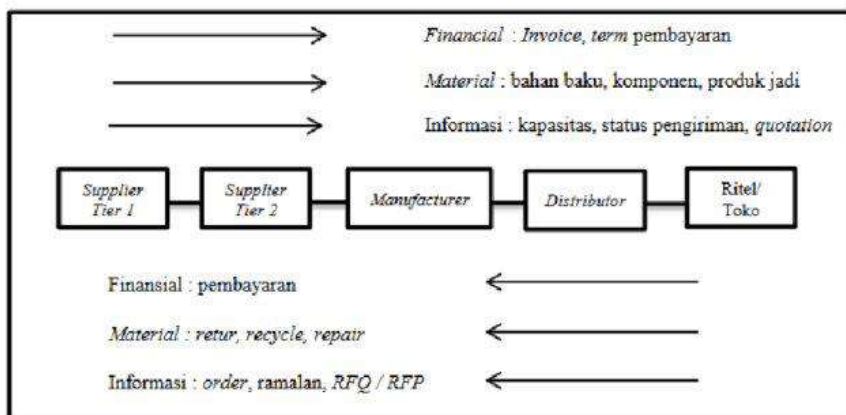
Beberapa metode atau pendekatan utama yang digunakan dalam manajemen persediaan adalah:

- a. *Economic Order Quantity* (EOQ): Metode ini menentukan jumlah pesanan optimal untuk meminimalkan biaya pemesanan dan penyimpanan. EOQ cocok untuk bisnis dengan permintaan yang stabil dan ingin mengoptimalkan biaya persediaan
- b. *Material Requirement Planning* (MRP): Pendekatan ini menjamin ketersediaan bahan baku dengan jumlah minimal. MRP melibatkan perencanaan jadwal pembelian, produksi, dan pengiriman bahan baku
- c. *Just In Time* (JIT): Metode ini meminimalkan persediaan dengan memesan atau memproduksi barang hanya saat dibutuhkan. JIT memerlukan hubungan yang kuat dengan pemasok dan koordinasi yang baik
- d. Analisis ABC: Pendekatan ini mengelompokkan persediaan berdasarkan nilai atau kepentingannya. Barang kategori A mendapat perhatian lebih dibanding kategori B dan C
- e. Periodic Review: Metode ini melakukan pemesanan persediaan dalam interval waktu yang tetap. Cocok untuk bisnis yang ingin menyederhanakan proses administrasi dan mengantisipasi fluktuasi permintaan
- f. *Reorder Point* (ROP): Pendekatan ini menentukan titik di mana pemesanan ulang harus dilakukan untuk menghindari kehabisan stok
- g. *Safety Stock*: Metode ini menjaga stok pengaman untuk mengantisipasi ketidakpastian permintaan atau keterlambatan pengiriman

4. Manajemen Rantai Pasokan (*Supply Chain Management*)

a. Definisi Rantai Pasok dan Manajemen Rantai Pasok

Rantai pasok merupakan jaringan perusahaan atau proses bisnis yang secara bersama sama untuk menciptakan dan mengantarkan produk ke pengguna akhir. Perusahaan tersebut antara lain : supplier, pabrik, distributor, toko atau ritel, perusahaan jasa logistik. Pada suatu rantai pasok terdiri dari tiga aliran yang harus dikelola, yaitu aliran barang, aliran uang dan aliran informasi (Pujawan, 2017). Sehingga memberikan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya (Lambert dan Cooper, 2000). Sedangkan manajemen rantai pasok merupakan serangkaian strategi yang diterapkan untuk mensinergikan pemasok, produsen, gudang, dan pengecer, sehingga barang diproduksi dan didistribusikan dalam jumlah, lokasi, dan waktu yang tepat, guna meminimalkan biaya sambil memenuhi tingkat layanan yang diinginkan (Simchi-Levi et al., 2008). Sehingga pada manajemen rantai pasok merupakan metode, atau pendekatan yang memiliki peran penting dalam Perusahaan untuk meningkatkan daya saing. Berikut disajikan gambar model rantai pasok dengan tiga aliran yang dikelola.



Gambar 11.1. Model Rantai Pasok dan tiga masam aliran yang dikelola.

Berdasarkan gambar 11.1, menunjukkan bahwa ketiga aliran tersebut terjadi secara berkelanjutan dalam rantai pasokan. Aliran-aliran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Aliran material atau barang, yaitu aliran barang dari pemasok hingga ke konsumen akhir. Contohnya, bahan baku yang dikirim dari pemasok ke pabrik, kemudian ke distributor, pengecer, dan akhirnya ke konsumen.
- 2) Aliran uang, yaitu aliran uang yang mengalir dari hilir ke hulu.
- 3) Aliran informasi, yaitu aliran informasi yang dapat terjadi dari hulu ke hilir atau sebaliknya.

b. Ruang Lingkup Manajemen Rantai Pasokan

Pada pembahasan tentang ruang lingkup pada manajemen rantai pasokan terkait dengan pembahasan materi pada bagian lain. Dasar pembahasan ini lebih ditekankan pada Perusahaan manufaktur. Menurut Pujawan dan Mahendrawathi, 2010) mengklasifikasi beberapa kegiatan pada manajemen rantai pasokan adalah sebagai berikut :

- 1) Perancangan atau pengembangan produk baru (*Product development*)
- 2) Penyediaan bahan baku (*Procurement, Purchasing, atau supply*)
- 3) Perencanaan produksi dan persediaan (*Planning /Control*)
- 4) Proses produksi dan operasi (*Production*)
- 5) Pengiriman atau distribusi (*Distribution*)
- 6) Pengelolaan pengembalian barang/produk (*Return*)

c. Pengukuran Kinerja Manajemen Rantai Pasokan

Pengukuran kinerja rantai pasok memiliki peran penting bagi Perusahaan. Pengukuran kinerja rantai pasok yang efektif dapat membantu perusahaan meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, dan meningkatkan daya saing di pasar. Beberapa metode atau pendekatan utama

yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen rantai pasokan antara lain:

- 1) *Supply Chain Operations Reference* (SCOR). SCOR adalah model yang dikembangkan oleh Supply Chain Council untuk mengukur dan meningkatkan kinerja total rantai pasokan perusahaan. SCOR mencakup 5 proses inti: plan, source, make, deliver, dan return. SCOR mampu mengukur kinerja rantai pasok dari hulu hingga hilir secara komprehensif.
- 2) *Balanced Scorecard* (BSC)
Indikator pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC dilihat dari 4 perspektif, yang terdiri dari keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC dapat digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasok secara seimbang.
- 3) *Analytical Hierarchy Process* (AHP)
AHP digunakan untuk menentukan bobot atau prioritas dari berbagai indikator kinerja rantai pasok. AHP sering dikombinasikan dengan metode lain seperti SCOR untuk mengukur kinerja rantai pasok.
- 4) *Objective Matrix* (OMAX)
OMAX digunakan untuk menentukan pencapaian dari masing-masing indikator kinerja melalui perhitungan scoring system.
- 5) *Key Performance Indicators* (KPI)
Penggunaan KPI yang relevan untuk mengukur aspek-aspek kunci dalam kinerja rantai pasok, seperti reliabilitas, responsivitas, fleksibilitas, biaya, dan manajemen aset.

5. Pemeliharaan dan Pengelolaan Fasilitas

Pemeliharaan dan pengelolaan fasilitas adalah aktivitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa fasilitas produksi, peralatan, dan infrastruktur penunjang operasional tetap berfungsi optimal. Aktivitas ini mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pemeliharaan fasilitas untuk mendukung kelancaran operasional dan meminimalkan

gangguan yang dapat memengaruhi efisiensi serta produktivitas perusahaan. Peranan dari kegiatan pemeliharaan dan pengelolaan fasilitas adalah :

- a. Meningkatkan Efisiensi Operasional, dimana kegiatan memastikan bahwa seluruh fasilitas berjalan dengan baik untuk mendukung proses produksi tanpa gangguan.
- b. Mengurangi Risiko Kerusakan.
Pemeliharaan rutin membantu mendeteksi masalah lebih awal, sehingga kerusakan dapat dicegah sebelum menjadi masalah besar.
- c. Dapat memperpanjang Umur Fasilitas. Dengan Perawatan yang baik dapat memperpanjang masa pakai peralatan dan infrastruktur.
- d. Dapat mengurangi biaya operasional, yaitu dengan melakukan pemeliharaan yang terjadwal, perusahaan dapat menghindari biaya tinggi yang terkait dengan perbaikan darurat atau penggantian fasilitas.
- e. Memastikan kepatuhan regulas
Banyak industri memiliki standar keselamatan dan lingkungan yang mengharuskan fasilitas dipelihara secara memadai.

Jenis-jenis Pemeliharaan Fasilitas

Pemeliharaan fasilitas merupakan suatu kebutuhan yang mendukung efisiensi, keberlanjutan, dan keberhasilan operasional perusahaan. Jenis jenis pemeliharaan fasilitas dibagi : (Mobley,2002; Lee, J., & Wang, B,2008; Sharma, A., Yadava, G. S., & Deshmukh, S. G.,2011)

1. Pemeliharaan Preventif (*Preventive Maintenance*)
Pemeliharaan rutin yang dilakukan untuk mencegah kerusakan sebelum terjadi. Contoh: Pelumasan mesin secara berkala, penggantian komponen sebelum aus.
2. Pemeliharaan Korektif (*Corrective Maintenance*)
Pemeliharaan yang dilakukan setelah terjadinya kerusakan untuk memperbaiki atau mengembalikan fungsi fasilitas. Contoh: Perbaikan mesin yang mengalami gangguan.

3. Pemeliharaan Prediktif (*Predictive Maintenance*)
Menggunakan data dan teknologi untuk memprediksi kapan peralatan memerlukan perawatan sebelum terjadi kerusakan.
Contoh: Sensor IoT untuk memantau kondisi mesin secara real-time.
4. Pemeliharaan Proaktif (*Proactive Maintenance*)
Pendekatan yang fokus pada identifikasi akar penyebab masalah untuk mencegah terjadinya kerusakan.
Contoh: Analisis getaran mesin untuk mendeteksi komponen yang berpotensi rusak.
5. Pemeliharaan Reaktif (*Reactive Maintenance*)
Pemeliharaan yang dilakukan hanya ketika fasilitas mengalami kerusakan. Biasanya lebih mahal dan tidak efisien dibandingkan pemeliharaan preventif.

11.3 Strategi Bisnis

11.3.1 Konsep Manajemen Strategi

Dalam pembahasan strategi bisnis tidak terlepas dengan manajemen strategi. Manajemen strategi merupakan serangkaian tindakan yang menghasilkan perumusan, pelaksanaan dan evaluasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan strategi itu sendiri merupakan “rencana main” suatu perusahaan (Pearson dan Robinson,2008). Strategi bisnis merupakan salah satu komponen penting dalam proses manajemen strategi. Manajemen strategi melibatkan beberapa tingkatan strategi, di mana strategi bisnis berada pada tingkat unit bisnis. Strategi bisnis merupakan cara sebuah perusahaan membedakan dirinya dari para pesaing untuk menciptakan posisi yang unik dan bernilai di pasar (Porter,2008). Hal tersebut lebih menekankan pada perusahaan untuk menciptakan produk atau layanan yang berbeda dan sulit ditiru. Sedangkan Menurut Baron (1995), strategi bisnis perusahaan terdiri strategi pasar dan non-pasar. Strategi pasar adalah 'pola tindakan bersama yang diambil dalam lingkungan pasar untuk menciptakan nilai dengan meningkatkan kinerja ekonomi', sedangkan strategi non-pasar melibatkan tindakan seperti melobi perubahan kebijakan yang menguntungkan Perusahaan. Orientasi pasar dalam bisnis telah

menjadi fokus utama literatur manajemen strategis. Pembentukan strategi perusahaan tergantung pada lingkungan tempat perusahaan beroperasi.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa Strategi bisnis adalah rencana terintegrasi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya secara optimal dan merespons dinamika eksternal secara efektif. Tujuannya adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, meningkatkan pangsa pasar, mencapai profitabilitas, dan menciptakan nilai bagi pelanggan serta pemangku kepentingan.

11.3.2 Tahapan Manajemen Strategi

Proses atau tahapan yang dilakukan dalam manajemen strategi dibagi menjadi beberapa tahap : (David, 2011)

A. Perumusan Strategi

Formulasi strategi merupakan tahap awal dalam manajemen strategi, yang meliputi : (a) pengembangan visi dan misi, dan tujuan organisasi; (b) identifikasi dan menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman); (c) penetapan tujuan jangka panjang; (d) merumuskan beberapa alternatif strategi; dan (e) penentuan strategi prioritas untuk mencapai tujuan.

Beberapa model atau kerangka analisis yang dapat digunakan untuk menganalisis lingkungan atau faktor internal dan eksternal adalah :

1. Model Porter (Lima Kekuatan Kompetitif)

Model ini membantu perusahaan memahami kekuatan-kekuatan yang memengaruhi persaingan dalam industri:

a. Ancaman Pendatang Baru

Kondisi ini menggambarkan seberapa mudah pesaing baru masuk ke pasar.

b. Daya Tawar Pemasok

Kondisi ini menunjukkan bagaimana pengaruh pemasok terhadap harga atau ketersediaan input.

c. Daya Tawar Pembeli

Kondisi ini menunjukkan kemampuan pelanggan memengaruhi harga atau kualitas produk.

d. Ancaman Produk Substitusi

Risiko yang ditimbulkan oleh produk atau layanan pengganti.

e. Persaingan Antar Perusahaan

Tingkat kompetisi antara pemain (Perusahaan) dalam industri.

2. Model BCG (*Boston Consulting Group*)

Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi portofolio produk atau unit bisnis berdasarkan pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar:

a. Stars

Unit dengan pangsa pasar tinggi di pasar yang berkembang pesat.

b. Cash Cows

Unit dengan pangsa pasar tinggi di pasar yang stabil.

c. Question Marks

Unit di pasar yang berkembang tetapi memiliki pangsa pasar rendah.

d. Dogs

Unit dengan pangsa pasar dan tingkat pertumbuhan rendah.

3. Matriks SWOT

SWOT adalah alat analisis strategis yang mengevaluasi empat elemen utama:

a. Strengths (Kekuatan): Keunggulan internal yang dimiliki perusahaan.

b. Weaknesses (Kelemahan): Faktor internal yang menjadi hambatan bagi perusahaan.

c. Opportunities (Peluang): Peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan perusahaan.

d. Threats (Ancaman): Risiko atau tantangan eksternal yang dapat menghambat pencapaian tujuan.

B. Implementasi Strategi

Tahap implementasi melibatkan pelaksanaan rencana strategi yang telah dirumuskan. Langkah Langkah yang dapat dilakukan antara lain :

1. Implementasi strategy ini memerlukan keputusan dari otoritas yang berwenang untuk menetapkan tujuan tahunan
2. Merumuskan kebijakan
3. sumber daya untuk melaksanakan strategi yang dirumuskan.
4. Mengembangkan struktur organisasi, budaya, dan sistem insentif yang mendukung.
5. Mengkomunikasikan strategi kepada seluruh karyawan.

C. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Tahap ini bertujuan untuk mengukur keberhasilan strategi yang telah diterapkan dan memastikan bahwa tujuan strategis tercapai. Evaluasi strategi juga mencakup identifikasi masalah dan penyesuaian strategi jika diperlukan. Langkah Langkah yang dilakukan pada evaluasi dan pengendalian strategi antara lain :

1. Pemantauan Kinerja:

Mengukur hasil kinerja menggunakan *Key Performance Indicators* (KPIs) dan metode seperti *Balanced Scorecard*.

2. Analisis Penyimpangan:

Membandingkan hasil aktual dengan tujuan yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi penyimpangan.

3. Tinjauan dan Penyesuaian:

- 1) Meninjau relevansi strategi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.
- 2) Melakukan penyesuaian jika strategi tidak memberikan hasil yang diharapkan.

4. Umpan Balik (*Feedback*)

Mengintegrasikan temuan evaluasi ke dalam proses perumusan strategi berikutnya untuk perbaikan berkelanjutan.

11.3.3 Pembagian Strategi

Strategi dapat dianggap sebagai senjata untuk memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat. Sehingga pilihan strategi harus disesuaikan dengan kondisi industri, pasar, dan kapabilitas internal organisasi. Pilihan strategi yang tepat, dapat melalui efisiensi biaya, inovasi, keberlanjutan, atau kolaborasi, sehingga perusahaan dapat menciptakan nilai tambah dan kepuasan pelanggan atau konsumen. Berbagai jenis dan macam strategi yang digunakan Perusahaan untuk mencapai tujuan Perusahaan. Berikut ini dijelaskan pembagian strategi menurut ahli. Michael E. Porter, seorang ahli strategi bisnis terkemuka, dalam bukunya *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (2004), mengemukakan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui tiga strategi umum (*generic strategies*). Ketiga strategi ini dirancang untuk membantu perusahaan bersaing di industri mereka dengan memanfaatkan kekuatan unik yang mereka miliki. Strategi ini meliputi:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya (*Cost leadership*)

Strategi ini berfokus pada pencapaian biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan pesaing, sehingga perusahaan dapat menawarkan harga yang kompetitif kepada pelanggan sambil tetap mempertahankan margin keuntungan.

2. Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)

Strategi diferensiasi bertujuan untuk menciptakan produk atau layanan yang unik dan bernilai tinggi di mata pelanggan. Strategi ini berfokus pada peningkatan fitur, kualitas, layanan, atau citra merek untuk membedakan perusahaan dari pesaing.

3. Strategi Fokus (*Focus Strategy*)

Strategi fokus menargetkan segmen pasar tertentu dengan menyediakan produk atau layanan yang disesuaikan untuk kebutuhan spesifik pelanggan di segmen tersebut. Strategi ini dibagi menjadi dua sub tipe:

- a. Fokus Biaya (*Cost Focus*): Menawarkan harga yang lebih rendah kepada segmen pasar tertentu.
- b. Fokus Diferensiasi (*Differentiation Focus*): Menyediakan produk unik untuk kebutuhan segmen pasar tertentu.

Sehingga perusahaan harus memilih salah satu dari ketiga strategi ini untuk mencapai keunggulan kompetitif. Jika sebuah perusahaan mencoba menggabungkan lebih dari satu strategi tanpa fokus yang jelas, Porter menyebutnya sebagai "***stuck in the middle***" (terjebak di tengah). Hal ini terjadi ketika perusahaan tidak memiliki keunggulan biaya atau diferensiasi yang signifikan, sehingga sulit bersaing di pasar.

Disamping itu juga ada pengelompokan strategi bisnis menjadi tiga tingkatan utama, yaitu strategi korporat, strategi bisnis unit, dan strategi fungsional : (Andrew,

1. Strategi Korporat: Strategi ini berada di tingkat tertinggi dalam organisasi dan berfokus pada keseluruhan portofolio bisnis perusahaan. Tujuannya adalah menentukan bidang usaha mana yang harus dimasuki atau ditinggalkan, alokasi sumber daya antarunit bisnis, dan menciptakan sinergi antarunit. Contoh strategi korporat adalah diversifikasi (horizontal atau vertikal) dan ekspansi geografis atau masuk ke pasar baru, terutama pasar internasional.

2. Strategi Bisnis Unit

Strategi Bisnis Unit (*Business Unit Strategy*): Strategi ini berfokus pada unit bisnis individu atau lini produk tertentu. Tujuannya adalah menciptakan keunggulan kompetitif dalam pasar tertentu. Pendekatan utama meliputi strategi diferensiasi, strategi biaya rendah, dan strategi fokus.

Contoh : Strategi diferensiasi dengan menawarkan produk premium di segmen pasar kelas atas.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional adalah strategi yang beroperasi pada tingkat operasional, mencakup fungsi-fungsi spesifik dalam organisasi seperti pemasaran, produksi, sumber daya manusia, atau keuangan. Strategi ini dirancang untuk mendukung strategi bisnis unit dengan mengoptimalkan kinerja masing-masing fungsi. Strategi ini berfokus pada pengelolaan proses internal dan sumber daya untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Misalnya promosi pemasaran, efisiensi operasional, atau pelatihan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, K. R. 1971. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL.: Irwin.
- Assauri, Sofyan. 2004. *Manajemen Operasi dan Produksi*. LPFE UI.Jakarta
- Chopra, S., & Meindl, P. 2019. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.
- David, F.R. 2009. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 36-37, 45-47, 93
- David P. Baron.1995. The Nonmarket Strategy System".*California Management Review*, Volume 37, Nomor 2, halaman 47–65.
- Dul, J., & Weerdmeester, B. 2008. *Ergonomics for Beginners: A Quick Reference Guide*. CRC Press.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. 2020. *Managing for Quality and Performance Excellence*. Cengage Learning.
- Heizer, Jay and Render Barry, 2015. *Manajemen Operasi : Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*, edisi 11, Salemba Empat, Jakarta.
- Liker, J. K. 2004. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Pearce & Robinson .2008. *Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Edisi 10 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Porter, M. E. 2004. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press. 2004.
- Porter, Michael, E. 2008. *Strategi Bersaing (Competitive strategy)*. Tangerang: Karisma publishing group
- Rangkuti, Freddy. 2018. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Schroeder, Roger G. 2012. *Manajemen Operasi*. Terjemahan Erlangga. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., & Simchi-Levi, E. 2021. *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. McGraw-Hill Education.

- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. 2019. *Operations Management*. Pearson
- Stevenson, W. J. 2018. *Operations Management*. McGraw-Hill Education.

BIODATA PENULIS



Ketut Witara, S.T., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Mahardhika – Surabaya, Jawa Timur.

Penulis lahir di Bali tanggal 19 September 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen di STIE Mahardhika, Surabaya sejak tahun 2015. Selain sebagai dosen, penulis juga sebagai konsultan, auditor dan praktisi Sistem Manajemen Mutu, Sistem Manajemen Lingkungan dan Sistem Manajemen K3.

Buku buku yang pernah ditulis baik sebagai penulis tunggal dan kolaborasi diantaranya:

1. Pengantar Manajemen (2024)
 2. Buku Ajar Desain Komunikasi Online (2024)
 3. Management Strategis (2023)
 4. Metode Penelitian Bidang Pendidikan : Panduan Praktis (2023)
 5. Metode Penelitian Sumber Daya Manusia (2023)
 6. Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (2023)
 7. Cara Singkat Memahami SMM ISO 9001:2015 dan Implementasinya (2018)
 8. Mengenal ISO 9001:2015 (Sistem Manajemen Mutu)-2017
- Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: ketutwitara@gmail.com

BIODATA PENULIS



Nurdiansyah., S.M, M.M.

Dosen Program Studi Bisnis Digital
Universitas Dipa Makassar

Penulis lahir di Makassar tanggal 19 febuari 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Universitas Dipa Makassar. Menyelesaikan pendidikan S1 di Sekolah tinggi Ilmu Manajemen LPI, S2 di Universitas Muslim Indonesia. Penulis menekuni bidang Menulis. Penulis juga aktif menulis baik jurnal nasional Terakreditasi dan beberapa buku di bidang ilmu manajemen.

BIODATA PENULIS



Martina Rudolfa Da Mendez, S.E.,M.M

Dosen Pada Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusa Nipa Maumere

Lahir di Maumere pada tanggal 05 Oktober 1982, saat ini penulis aktif sebagai dosen tetap program studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Nusa Nipa Maumere. Penulis menempuh pendidikan S1 Program Studi Manajemen Universitas Udayana Bali dan melanjutkan studi S2 Program Studi Manajemen STIESIA Surabaya. Penulis berkecimpung pada bidang menulis dan penelitian di Universitas Nusa Nipa Maumere. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan ilmu bagi semua orang dan semua pembaca yang ingin menambah wawasan.

BIODATA PENULIS



Elnia Frisawati, S.Pd.,M.M

Dosen Program Studi Manajemen Transportasi Udara

Penulis lahir di Klaten 27 Februari 1989. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Bahasa Inggris, Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Administrasi Perkantoran dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis menekuni bidang Menulis.

BIODATA PENULIS



Ana Fitriyatul Bilgies, S.E., M.M.

Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan

Penulis adalah dosen tetap pada program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Darul 'Ulum Lamongan. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada jurusan manajemen pada tahun 2011 dan S2 pada tahun 2014 Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim.. Dan saat ini sedang lanjut studi S3 Doktoral Manajemen di Universitas di Surabaya Pada tahun 2018 berhasil lulus penelitian dosen pemula yang dibiayai oleh Kemenristekdikti sebagai ketua peneliti.

Email: anafitriyatulbilgies@unisda.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Steefra Diane Mangkay, ST., M.Si.

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas IPTEK & Keguruan
Universitas Tinita

Penulis lahir di Tataaran I tanggal 1 Desember 1968. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas IPTEK & Keguruan, Universitas Trinita. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada Jurusan Teknik Industri, S2 pada Jurusan Manajemen Perusahaan dan S3 pada Program Studi Ilmu Pertanian Minat Ilmu Lingkungan.

BIODATA PENULIS



Imriani Idrus, S.Si., MM

Dosen Program Studi Bisnis Digital
ITEB Bina Adinata Bulukumba

Penulis lahir di Ujung Pandang tanggal 24 Juli 1969. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Bisnis Digital Institut Teknologi dan Bisnis Bina Adinata Bulukumba propinsi Sulawesi Selatan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Matematika FMIPA-UNHAS dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Indonesia Timur Makassar dengan bidang konsentrasi Manajemen Pendidikan. Penulis menekuni bidang pendidikan dan manajemen sejak menjadi dosen pada tahun 2012. Selain sebagai dosen penulis juga sebagai HRD pada Lembaga Bahasa LIA Makassar.

BIODATA PENULIS



Taufiq Hidayat, S.M., M.M.

Lulusam Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Penulis lahir di Huta Mahai, Kabupate Simalungun tanggal 1 Agustus 2001. Penulis merupakan lulusan Program Studi Sarjana Manajemen, Universitas Diponegoro dan melanjutkan studi S2 pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, dan telah lulus pada program tersebut dengan nilai *cumlaude*. Penulis menekuni bidang *green marketing*, manajemen stratejik, *social media marketing*, dan telah mempublikasikan beberapa artikel terkait dengan bidang tersebut.

BIODATA PENULIS



Sumarno ST, MM

Dosen program study Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Politeknik PGRI Banten

Penulis lahir di Purbalingga 27 Februari 1966, Penulis menyelesaikan jenjang pendidikan sarjana S1 (Strata satu) pada universitas Sultan Ageng Tirtayasa pada jurusan Teknik manajemen Industri Cilegon, Banten. Dan melanjutkan Pendidikan S2 pada program studi Magister Manajemen jurusan Manajemen Operational di Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Selain aktivitas akademis, penulis juga active sebagai konsultan di Perusahaan asing contractor *Oil and gas* yang bertempat di Jakarta. PT. ISTANA KARANG LAUT sampai sekarang. Penulis dapat dihubungi melalui E-mail: smuakhid@gmail.com

KARYA TULIS:

1. Jurnal "Optimization Level Transmitter Storage Tank To Increase Latex Product Storage Performance At Dow Chemical Indonesia" October 2022
2. Penulis buku " Bisnis Digital" Penerbit : Wawasan Ilmu, Banyumas Jawa Tengah, Mei 2023.
3. Jurnal "Pengendalian Mutu Product Demin Water Untuk Mengotrol Ph Dengan Menggunakan Bagan Peta Kendali Statistik, Di Sylhet Gas Field Project, Bangladesh" 2023.
4. Penulis buku " Analisa Jabatan dan kompensasi" Penerbit : Mitra Cendikia Media, Sijunjung Sumatra Barat, Januari 2024.

5. Penulis buku “ Sistem Informasi Manajemen” Penerbit : Mintra Cendikia Media, Sijunjung, Sumatra Barat, Agustus 2024.
6. Jurnal pengabdian Masyarakat “PENDAMPINGAN PELATIHAN PENGGUNAAN TEKNOLOGI ARTIFICIAL INTELLIGENCE DALAM OPTIMALISASI BISNIS UMKM KOTA CILEGON”2024
7. Jurnal “Efektifitas Kerja Shift untuk Menyelesaikan Tugas Commissioning di Project Azerbaijan” 2024
8. Jurnal “ANALISIS KONFLIK KERJA, STRES KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN” 2024
9. Penulis Buku “Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi, Kebijakan, dan Praktik” Lauk Puyu 2024
10. Jurnal “Kerja Jarak Jauh dan Produktivitas Karyawan: Mengevaluasi Dampak Jangka Panjang dari Telecommuting Pasca-COVID-19” JMDB Journal of Management and Digital Business 2024
11. Jurnal Internasional “ Fostering Employee Well-Being: The Impact of Work-Life Balance Policies on Organizational Productivity” The JOAS 2024

BIODATA PENULIS



Nurus safa'atillah, S.Pd., M.M

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Lamongan

Penulis lahir di Surabaya tanggal 17 Januari 1981. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Lamongan. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Pendidikan Ekonomi di Universitas Negeri Surabaya dan melanjutkan S2 pada Jurusan Manajemen di Universitas Dr.Soetomo Surabaya. Penulis menekuni bidang Menulis.

Penulis pernah bekerja sebagai tutor pada beberapa Lembaga Bimbingan Belajar di Surabaya tepatnya di Ganesha Operation dan Primagama selama 3 tahun serta mendirikan Bimbingan belajar mandiri untuk siswa siswi tingkat SMA dalam menghadapi Ujian Nasional dan seleksi penerimaan mahasiswa negeri khususnya untuk mata pelajaran Ekonomi sampai dengan sekarang. Selain itu penulis juga berkarier sebagai dosen untuk mengamalkan kelimuannya di UNISLA (Universitas Islam Lamongan) mulai tahun 2016 sampai dengan sekarang.

Penulis memiliki kepakaran di bidang Ekonomi Akuntansi dan Manajemen. Untuk mengasah kemampuan penulis aktif membuat penelitian dan Alhamdulillah beberapa penelitian yang dilakukan telah didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga KEMENRISTIK DIKTI. Untuk pengabdian masyarakat peneliti

memberikan bimbingan belajar gratis untuk siswa siswi SMA yang tidak mampu di Surabaya. Penulis juga aktif menulis buku Lembar Kerja Siswa pada mata pelajaran Ekonomi dan buku-buku Ekonomi Manajemen dengan harapan memberi kontribusi positif bagi bangsa dan negara Indonesia tercinta.

BIODATA PENULIS



Dr. Candra Nuraini, SP., M.Si

Dosen Program Studi Magister Agribisnis dan Program Doktor Ilmu
Pertanian Pascasarjana dan Agribisnis Fakultas Pertanian
Universitas Siliwangi

Penulis lahir di Jember tanggal 15 Desember 1974. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Magister Agribisnis Pascasarjana dan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Siliwangi. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember dan Melanjutkan S2 di Prodi Magister Manajemen Agribisnis Universitas Gadjah Mada, serta menyelesaikan S3 pada prodi Ilmu Pertanian Fakultas Pertanian UNiversitas Gadjah Mada. Matakuliah yang diampu adalah Ekonomi Makro, Bisnis dan Perdagangan International, Manajemen UMKM dan Koperasi, Manajemen Agribisnis, Dasar Manajemen, Metode Ilmiah, Manajemen Sumberdaya, Manajemen Strategi dan Pengambilan Keputusan (S3), Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Konsumen.