

PENGANTAR MANAJEMEN

Memahami manajemen secara komprehensif untuk menciptakan organisasi yang efektif dan efisien di era modern.

Disusun Oleh:

Dyah Purwaningrum, S.E., M.M.

Dr. Nurhidaya Rusdi, S.E., M.M.

Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M.

Fanniya Dyah Prameswari, S.E., S.M., M.M., Ak.

Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.

MANAGEMENT

STRATEGY

ORGANIZATION

LEADERSHIP

FINANCE

Penerbit:
Weha Press



KONSEP DASAR
MANAJEMEN



FUNGSI
MANAJEMEN



STRATEGI &
OPERASIONAL



SUMBER DAYA
ORGANISASI



TANTANGAN
MODERN

PENGANTAR MANAJEMEN

Oleh:

Dyah Purwaningrum, S.E., M.M.

Dr. Nurhidaya Rusdi, S.E., M.M

Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M.

Fanniya Dyah Prameswari, S.E., S.M., M.M., Ak.

Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.

Weha Press, 2026

Judul : Pengantar Manajemen
Penulis : 1. Dyah Purwaningrum, S.E., M.M.
2. Dr. Nurhidaya Rusdi, S.E., M.M.
3. Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M.
4. Fanniya Dyah Prameswari, S.E., S.M.,
M.M., Ak.
5. Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.

Editor : Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.
Penerbit : WeHa Press

Redaksi:

Jl. Subali Raya No 12, Kelurahan Krapyak, Kota Semarang

Telepon (+6224) 7612988

Fax (+6224) 7612944

Cetak Pertama, Juli 2026

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

DAFTAR ISI

PENGANTAR MANAJEMEN	ii
DAFTAR ISI.....	iv
PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
BAB 1	1
Konsep Dasar Manajemen	1
1.1. Pengertian Manajemen.....	1
1.2. Fungsi Manajemen dan Tujuan Manajemen	2
1.3. Unsur-Unsur Manajemen	6
1.4. Manajemen sebagai Ilmu, Seni, dan Profesi	10
1.5. Tingkatan Manajemen dalam Organisasi	13
1.6. Peran Manajer dalam Organisasi.....	16
1.7. Tantangan Manajemen Modern	19
BAB 2.....	23
ORGANISASI DAN MANAJEMEN	23
2.1. Pengertian Organisasi.....	23
2.2. Hubungan Organisasi dan Manajemen	25
2.3. Karakteristik Organisasi	26
2.4. Bentuk-Bentuk Organisasi.....	28
2.5. Struktur Organisasi	31
2.6. Budaya Organisasi	32
2.7. Lingkungan Organisasi	33
BAB 3.....	36
PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN	36
3.1. Sejarah Perkembangan Manajemen.....	37
3.2. Teori Manajemen Klasik	40
3.3. Teori Neo Klasik.....	42
3.4. Teori Manajemen Modern.....	43
3.5. Pendekatan Sistem dalam Manajemen	46
3.6. Pendekatan Kontigensi.....	48

3.7	Perkembangan Manajemen di Era Digital	52
BAB 4		58
LINGKUNGAN MANAJEMEN		58
4.1.	Pengertian Lingkungan Manajemen.....	58
4.2.	Lingkungan Internal Organisasi	60
4.3.	Lingkungan Eksternal Organisasi.....	63
4.4.	Pengaruh Globalisasi terhadap Manajemen	67
4.5.	Perubahan Lingkungan Bisnis.....	69
4.6.	Adaptasi Organisasi terhadap Lingkungan	70
4.7.	Analisis Lingkungan Organisasi.....	72
BAB 5		78
FUNGSI PERENCANAAN		78
5.1.	Pengertian Perencanaan	78
5.2.	Tujuan dan Manfaat Perencanaan	79
5.3.	Jenis-Jenis Perencanaan	81
5.4.	Proses Penyusunan Perencanaan	84
5.5.	Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan ..	85
5.6.	Hambatan dalam Perencanaan	87
5.7.	Perencanaan Strategis dan Operasional	89
BAB 6		92
FUNGSI PENGORGANISASIAN		92
6.1	Konsep Pengorganisasian.....	92
6.2	Prinsip-Prinsip Pengorganisasian	95
6.3	Delegasi Wewenang	96
6.4	Kendali	98
6.5	Koordinasi dalam Organisasi	100
6.6	Desain Struktur Organisasi	102
BAB 7		104
FUNGSI PENGARAHAN		104
7.1.	Pengertian Pengarahan	104
7.2.	Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi	105
7.3.	Motivasi Kerja.....	108
7.4.	Komunikasi Organisasi	109

7.5.	Gaya Kepemimpinan.....	115
7.6.	Pengambilan Keputusan Manajerial	118
7.7.	Pengembangan Sumber Daya Manusia	120
BAB 8.....		124
FUNGSI PENGENDALIAN.....		124
8.1.	Pengertian Pengendalian.....	124
8.2.	Tujuan dan Fungsi Pengendalian	127
8.3.	Proses Pengendalian.....	129
8.4.	Standar dan Pengukuran Kinerja	130
8.5.	Evaluasi Kinerja Organisasi.....	132
BAB 9.....		136
MANAJEMEN STRATEGIS.....		136
9.1.	Pengertian Manajemen Strategis.....	136
9.2.	Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi.....	139
9.3.	Analisis SWOT.....	143
9.4.	Formulasi Strategi.....	145
9.5.	Implementasi Strategi.....	150
9.6.	Evaluasi Strategi	152
9.7.	Keunggulan Bersaing Organisasi.....	156
BAB 10		160
MANAJEMEN OPERASIONAL		160
10.1.	Pengertian Manajemen Operasional	160
10.2.	Ruang Lingkup Operasional.....	162
10.3.	Perencanaan Produktivitas dan Operasi	164
10.4.	Pengelolaan Kualitas	167
10.5.	Produktivitas dan Efisiensi	170
10.6.	Teknologi dalam Operasional	172
10.7.	Pengendalian Operasional.....	175
BAB 11:.....		179
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....		179
10.1.	Pengertian MSDM	179
10.2.	Perencanaan SDM.....	182
10.3.	Rekrutmen dan Seleksi	184

10.4.	Pelatihan dan Pengembangan.....	188
10.5.	Penilaian Kinerja	193
10.6.	Kompensasi dan Motivasi	197
10.7.	Hubungan Industrial.....	200
BAB 12		205
MANAJEMEN KEUANGAN		205
12.1.	Konsep Manajemen Keuangan.....	206
12.2.	Analisis Kinerja Keuangan	211
12.3.	Risiko Keuangan	214
12.4.	Keputusan Pendanaan	217
12.5.	Investasi.....	220
BAB 13		222
MANAJEMEN PEMASARAN		222
13.1.	Pengertian Manajemen Pemasaran.....	222
13.2.	Konsep dan Fungsi Pemasaran.....	224
13.3.	Segmentasi, Targeting, dan Positioning	228
13.4.	Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	232
13.5.	Perilaku Konsumen	236
13.6.	Strategi Pemasaran	238
13.7.	Pemasaran Digital	240
BAB 14		244
ETIKA DAN TANTANGAN MANAJEMEN MODERN		244
14.1.	Etika dalam Manajemen.....	244
14.2.	Tanggung Jawab Sosial Organisasi	248
14.3.	Kepemimpinan Beretika.....	252
14.4.	Manajemen Perubahan.....	256
14.5.	Inovasi dalam Organisasi	260
14.6.	Transformasi Digital.....	264
14.7.	Tantangan Manajemen di Masa Depan.....	268
TENTANG PENULIS		272
DAFTAR PUSTAKA		277

PERSEMBAHAN

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas anugerah kesehatan dan motivasi yang tak terhingga, sehingga buku ini dapat diselesaikan. Besar harapan penulis agar karya ini menjadi pemantik semangat untuk terus berkarya di masa depan. Rasa terima kasih yang mendalam penulis tujukan kepada:

1. Kepada Universitas Widya Husada Semarang yang telah menjadi institusi tempat penulis berkarya dan memberikan dukungan selama proses penyusunan hingga buku ini dapat diselesaikan.
2. Kepada seluruh dosen Program Studi Manajemen, semoga buku ini dapat menjadi salah satu sumber referensi yang bermanfaat dalam mendukung proses pembelajaran, pengajaran, dan pengembangan ilmu pengetahuan.
3. Kepada masyarakat secara umum, semoga buku ini mampu memberikan manfaat praktis serta menjadi pedoman dalam meningkatkan pemahaman dan pengelolaan kesehatan mental di lingkungan kerja..

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat, kasih sayang, serta karunia-Nya sehingga penyusunan buku “Pengantar Manajemen” ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat, serta seluruh umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran beliau hingga akhir zaman..

Manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu yang memiliki peran penting dalam berbagai bidang kehidupan, baik organisasi bisnis, pemerintahan, pendidikan, maupun organisasi nirlaba. Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis, kemajuan teknologi informasi, globalisasi, serta perubahan karakteristik sumber daya manusia menuntut setiap individu memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai prinsip-prinsip manajemen. Oleh karena itu, buku ini disusun sebagai salah satu referensi yang memberikan pemahaman mengenai konsep, teori, fungsi, serta praktik manajemen yang relevan dengan perkembangan organisasi modern.

Buku ini menyajikan pembahasan yang komprehensif mengenai landasan ilmu manajemen beserta perkembangannya. Materi yang diuraikan mencakup konsep dan prinsip dasar manajemen, organisasi, evolusi teori manajemen, fungsi-fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, proses pengambilan keputusan, komunikasi organisasi, motivasi kerja, pengendalian, manajemen sumber daya manusia, inovasi, kewirausahaan, tanggung jawab sosial perusahaan, serta

berbagai tantangan yang dihadapi organisasi dalam menghadapi era digital. Penyajian materi dilakukan secara sistematis dengan didukung contoh-contoh aplikatif sehingga diharapkan mudah dipahami oleh mahasiswa maupun pembaca umum.

Buku ini disusun sebagai bahan ajar bagi mahasiswa Program Studi Manajemen maupun program studi lain yang mempelajari mata kuliah Pengantar Manajemen. Selain itu, buku ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi akademisi, praktisi, serta masyarakat yang ingin memperdalam wawasan mengenai ilmu manajemen.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat kami harapkan sebagai bahan penyempurnaan pada edisi berikutnya. Semoga buku ini memberikan manfaat, menambah khazanah ilmu pengetahuan, serta menjadi referensi yang bermanfaat bagi dunia pendidikan dan praktik manajemen.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Semarang, Juli 2026

Tim Penulis

BAB 1

Konsep Dasar Manajemen

Oleh Dyah Purwaningrum, S.E., M.M.

1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu disiplin ilmiah sekaligus artikulasi praktis yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi guna mengaktualisasikan tujuan strategis secara efektif dan efisien. Manajemen tidak sekadar berbicara tentang struktur, melainkan sebuah proses berkesinambungan yang memadukan perencanaan matang, pengorganisasian taktis, kepemimpinan adaptif, dan pengendalian ketat terhadap seluruh aset organisasi demi mewujudkan visi yang telah disepakati, Griffin merumuskan manajemen sebagai serialitas aktivitas manajerial yang secara inheren diarahkan untuk mengoptimalkan utilitas sumber daya organisasi demi mencapai tujuan dengan dua parameter utama: efektivitas (derajat kesesuaian hasil dengan target objektif) dan efisiensi (rasio optimalitas antara *input* dan *output*). Sementara itu, Koontz dan Weihrich memberikan kontribusi signifikan melalui pendekatan ekologis-kondusif. Mereka menekankan bahwa signifikansi peran manajerial terletak pada desain dan pemeliharaan lingkungan internal organisasi, di mana individu yang terorganisasi dalam struktur kelompok

dapat berkolaborasi secara optimal demi menggapai sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Secara umum, manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem integratif yang mengoordinasikan serangkaian aktivitas perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating/directing*), dan pengendalian (*controlling*) terhadap seluruh aparatus sumber daya organisasi guna merealisasikan target strategis secara efektif dan efisien (Fahad et al., 2023).

1.2. Fungsi Manajemen dan Tujuan Manajemen

Fungsi manajemen adalah sistem organ tubuh yang bekerja tiada henti untuk memastikan langkah tersebut dapat terwujud. fungsi manajemen yang telah disebutkan (Utami, 2023), sebuah organisasi hanya akan berjalan secara mekanis tanpa jiwa, rentan terhadap benturan persaingan, dan pada akhirnya mengalami pembusukan struktural dari dalam. Untuk memahami bagaimana keduanya saling mengunci, kita harus membedah setiap helai fungsi manajerial dan melihat bagaimana setiap tindakan operasional langsung bermuara pada tujuan-tujuan strategisnya. Fungsi manajemen tidak bekerja secara terisolasi, melainkan sebagai sebuah siklus sirkular yang saling menyuapi informasi dan energi. Ketika satu fungsi gagal berjalan secara detail, maka seluruh rantai operasional di bawahnya akan mengalami kelumpuhan (Ma'rifat et al., 2024)

1. Perencanaan (*Planning*): Arsitektur Masa Depan

Perencanaan adalah fondasi dari segala sesuatu. Secara detail, fungsi ini bukan sekadar menentukan target penjualan tahun depan atau membuat daftar keinginan perusahaan. Perencanaan adalah proses analitis mendalam yang melibatkan peramalan (*forecasting*) berbasis data historis, analisis kekuatan dan kelemahan internal (SWOT), serta kalkulasi risiko pasar. Di tahap ini, manajer merumuskan taktik mitigasi bencana dan skenario cadangan (Plan B dan C). Perencanaan yang mendetail menjawab lima pertanyaan fundamental: “Apa yang harus dicapai, mengapa itu penting, siapa yang bertanggung jawab, kapan tenggat waktunya, dan bagaimana metode eksekusinya?”.

2. Pengorganisasian (*Organizing*): Sinkronisasi Struktur dan Kapabilitas

Setelah perencanaan selesai, manajemen masuk ke dalam fase detail pengorganisasian. Fungsi ini berfokus pada *arsitektur* manusia dan fasilitas. Di sini, tugas besar dipecah menjadi komponen-komponen kecil (*division of labor*), lalu didistribusikan kepada individu yang memiliki keahlian spesifik (*job specialization*). Detail dari fungsi ini terletak pada kejelasan pendelegasian wewenang (*authority*) dan rantai komando. Manajemen menyusun matriks akuntabilitas yang jelas agar tidak ada dua divisi yang berebut

tanggung jawab atas satu tugas yang sama (*redundancy*), sekaligus memastikan bahwa setiap aset fisik dan anggaran ditempatkan pada posisi yang paling membutuhkan.

3. Pengarahan (*Actuating / Directing*)

Struktur yang rapi dan rencana yang megah akan tetap menjadi benda mati tanpa adanya fungsi pengarahan. Ini adalah ranah psikologi industri dan kepemimpinan transformasional. Secara detail, pengarahan *melibatkan* proses komunikasi dua arah, pemberian motivasi, penyelesaian konflik internal (*conflict management*), dan pembinaan budaya kerja. Manajer tidak sekadar memberi instruksi kaku dari balik meja, melainkan turun ke lapangan untuk menyelaraskan ambisi pribadi karyawan dengan visi besar perusahaan. Detail keberhasilan fungsi ini diukur dari seberapa tinggi tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan minimnya angka perputaran pekerja (*turnover rate*).

4. Pengendalian (*Controlling*): Sistem Pengaman dan Umpan Balik

Fungsi pengendalian adalah detektif di dalam organisasi. Secara detail, fungsi ini beroperasi sebagai sistem umpan balik yang berjalan dalam tiga tahap: menetapkan standar prestasi kerja (*Key Performance Indicators/KPI*), mengukur performa aktual di lapangan secara berkala, dan membandingkan keduanya untuk melihat apakah

ada jarak (*gap*) atau penyimpangan. Pengendalian yang detail tidak bersifat menghukum, melainkan mendiagnosis masalah. Jika terjadi deviasi, fungsi ini segera melahirkan tindakan korektif (*corrective actions*) untuk membawa organisasi kembali ke jalur yang benar. Data dari fungsi pengendalian inilah yang nantinya akan menjadi bahan bakar mentah bagi fungsi perencanaan di periode berikutnya (Purwaningrum & Sari, 2022).

Adapun tujuan dari manajemen Adalah:

1. Pencapaian Efektivitas Tertinggi

Tujuan utama yang paling sakral dari manajemen adalah menjamin efektivitas organisasi. Secara detail, efektivitas diukur dari sejauh mana hasil akhir organisasi mampu menjawab visi dan misi yang telah disepakati sejak awal (*doing the right things*). Manajemen yang efektif memastikan perusahaan tidak tersesat dalam tren sesaat yang tidak menguntungkan jangka panjang. Semua keputusan taktis harian dipaksa untuk berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan besar tersebut, sehingga organisasi bergerak linea dan presisi.

2. Maksimisasi Efisiensi Operasional

Jika efektivitas bicara tentang hasil akhir, maka efisiensi bicara tentang pengorbanan proses (*doing things right*). Secara detail, tujuan efisiensi adalah mengoptimalkan rasio antara *input* (modal, waktu, tenaga kerja, bahan baku) dengan *output* (produk

atau jasa). Manajemen yang detail akan menghitung biaya produksi hingga satuan terkecil, memotong birokrasi yang memperlambat waktu tunggu (*lead time*), dan meminimalkan tingkat kecacatan produk. Efisiensi yang tinggi secara otomatis akan meningkatkan profitabilitas dan daya saing harga organisasi di pasar global.

3. Keberlanjutan Organisasi (*Sustainability*) dan Ketahanan Sistem

Organisasi tidak didirikan untuk sukses dalam satu malam lalu gulung tikar di tahun berikutnya. Tujuan jangka panjang manajemen adalah membangun resiliensi sistemik agar organisasi memiliki daya tahan terhadap guncangan eksternal, seperti krisis ekonomi, perubahan regulasi politik, atau disrupsi teknologi. Melalui pengelolaan manajemen yang mendetail, organisasi memiliki tabungan kapital yang sehat, kaderisasi kepemimpinan yang matang, dan sistem operasional yang adaptif terhadap perubahan zaman (Utami, 2023)

1.3. Unsur-Unsur Manajemen

1. *Man* (Manusia)

Dari seluruh unsur yang ada, manusia adalah elemen yang paling krusial dan tidak bisa digantikan oleh apa pun. Manusia adalah subjek sekaligus objek; mereka adalah pihak yang merumuskan tujuan, menyusun rencana, dan mereka pula yang

mengeksekusinya di lapangan. Sehebat apa pun teknologi

yang dimiliki sebuah perusahaan, atau semelimpah apa pun modal di dalam kas bank, semuanya akan menjadi benda mati yang sia-sia tanpa adanya tangan manusia yang mengelolanya. Manajemen manusia (*human capital*) berfokus pada penempatan orang yang tepat di tempat yang tepat (*the right man on the right place*). Ketika potensi manusia di dalam organisasi dikelola dengan empati dan kepemimpinan yang kuat, mereka akan menjadi motor penggerak utama yang membawa perubahan besar.

2. Money (Uang)

Jika manusia adalah jantungnya, maka uang adalah darah yang mengalir ke seluruh urat nadi organisasi. Uang atau kapital adalah alat tukar dan alat ukur nilai yang memastikan operasional harian bisa terus berjalan. Mulai dari membiayai riset produk, membeli bahan baku, membayar gaji karyawan, hingga mendanai kampanye pemasaran, semuanya membutuhkan anggaran. Dalam narasi manajemen, pengelolaan uang bukan sekadar tentang seberapa banyak modal yang dimiliki, melainkan seberapa bijak uang tersebut dialokasikan. Manajemen keuangan yang disiplin memastikan organisasi memiliki likuiditas yang sehat, sehingga mampu bertahan di masa sulit dan memiliki tenaga untuk berekspansi di masa jaya.

3. *Materials* (Bahan Baku)

Organisasi yang bergerak di bidang produksi maupun jasa pasti membutuhkan bahan baku (*materials*) sebagai sarana fisik untuk menghasilkan nilai. Bagi sebuah pabrik, bahan baku adalah zat mentah yang siap diolah menjadi barang jadi. Bagi perusahaan jasa, bahan baku bisa berupa sarana kantor, dokumen, atau infrastruktur penunjang. Unsur materi ini menuntut pengelolaan yang sangat teliti. Persediaan bahan baku tidak boleh terlalu sedikit karena akan menghentikan proses produksi, namun juga tidak boleh terlalu banyak karena akan menumpuk modal dan meningkatkan risiko kerusakan di dalam gudang. Keseimbangan dalam mengelola materi adalah kunci dari efisiensi biaya.

4. *Machines* (Mesin)

Di era modern, manusia tidak lagi bekerja dengan tangan kosong. Kehadiran mesin dan teknologi (*machines*) lahir sebagai perpanjangan tangan manusia untuk menciptakan lompatan produktivitas. Mesin tidak hanya merujuk pada perangkat pabrik yang besar, tetapi juga mencakup komputer, perangkat lunak (*software*), kecerdasan buatan, hingga alat transportasi harian perusahaan. Fungsi utama dari unsur mesin ini adalah memangkas waktu kerja, meminimalkan kesalahan manusia (*human error*), dan menghasilkan standar produk yang konsisten. Dengan manajemen teknologi yang tepat, pekerjaan rumit yang dulunya

membutuhkan waktu sehari-hari kini bisa diselesaikan hanya dalam hitungan detik.

5. *Methods* (Metode)

Bayangkan jika ratusan manusia bekerja di dalam satu gedung menggunakan mesin dan bahan baku yang sama, namun masing-masing bekerja menggunakan caranya sendiri. Hasilnya tentu adalah sebuah kekacauan massal. Di situasilah unsur metode (*methods*) hadir sebagai penyelamat. Metode adalah aturan main, tata cara, atau prosedur operasional baku (SOP) yang disusun untuk memandu jalannya setiap pekerjaan. Metode yang baik bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan manusia dengan mesin agar dapat bekerja secara aman, cepat, dan efisien. Melalui metode yang terstandardisasi, siapa pun yang menjalankan tugas tersebut akan menghasilkan kualitas output yang sama baiknya.

6. Market (Pasar)

Segala kerja keras mengelola manusia, uang, bahan baku, mesin, dan metode pada akhirnya akan menjadi sia-sia jika produk atau jasa yang dihasilkan tidak memiliki tempat untuk disalurkan. Unsur keenam, yaitu pasar (*market*), adalah tempat di mana nilai dari seluruh proses manajemen diuji oleh dunia luar. Pasar adalah konsumen, pelanggan, atau masyarakat yang akan menggunakan hasil produksi organisasi. Manajemen pasar melibatkan strategi pemasaran yang matang untuk memahami

apa yang dibutuhkan oleh konsumen, bagaimana cara menjangkau mereka, dan bagaimana memenangkan persaingan. Tanpa penguasaan pasar yang kuat, proses produksi akan terhenti dan organisasi akan kehilangan sumber pendapatannya.

1.4. Manajemen sebagai Ilmu, Seni, dan Profesi

Dalam lintasan sejarah perkembangannya, manajemen sering kali menolak untuk dikotakkan ke dalam satu definisi tunggal yang kaku. Ia adalah sebuah konsep yang memiliki banyak wajah. Ketika kita melihat seorang manajer menganalisis grafik pertumbuhan menggunakan algoritma data, manajemen tampak seperti sebuah sains yang eksak. Namun, saat melihat manajer yang sama sedang menenangkan konflik emosional di antara karyawannya, manajemen berubah wujud menjadi sebuah seni yang intuitif. Di sisi lain, ketika kita melihat sertifikasi formal dan kode etik yang mengikat para eksekutif global, manajemen mengukuhkan dirinya sebagai sebuah profesi yang mapan. Memahami manajemen berarti berani melihatnya dari tiga sudut pandang ini secara utuh, karena di sanalah letak kekuatan sejati dari ilmu pengelolaan.

1. Manajemen sebagai Ilmu (*Science*)

Sebagai sebuah ilmu pengetahuan, manajemen tidak berdiri di atas tebakan atau keberuntungan. Ia adalah struktur yang kokoh, dibangun di atas fondasi metode ilmiah, penelitian empiris, dan

prinsip-prinsip universal yang dapat diuji kebenarannya.

Eksistensi manajemen sebagai ilmu mulai menguat sejak era Frederick Taylor dan Henry Fayol, yang mengamati berjalannya organisasi secara sistematis. Manajemen sebagai ilmu menyediakan alat-alat analisis yang logis: teori motivasi, rumus penganggaran keuangan, metode manajemen risiko, hingga pemodelan rantai pasok. Karakteristik utama dari wajah ini adalah objektivitas dan Akurasi. Seseorang dapat mempelajari manajemen melalui jalur pendidikan formal, membaca literatur, dan menguasai formula-formulanya. Di bawah payung ilmiah ini, keputusan-keputusan manajerial diambil berdasarkan fakta, data statistik, dan prediksi yang terukur, sehingga meminimalkan ruang bagi kesalahan spekulatif.

2. Manajemen sebagai Seni (*Art*)

Namun, teori di atas kertas sering kali robek ketika dihadapkan pada realitas sifat manusia yang dinamis dan tidak dapat diprediksi. Di sinilah manajemen melepaskan jubah laboratoriumnya dan mengenakan pakaian seni.

Jika ilmu mengajarkan kita *apa* yang harus dilakukan berdasarkan teori, maka seni mengajarkan kita *bagaimana* menerapkannya pada situasi dan manusia yang unik. Manajemen sebagai seni adalah tentang intuisi, perasaan, kreativitas, dan karisma kepemimpinan. Seorang manajer tidak

bisa mengelola manusia seperti mereka memprogram komputer. Setiap karyawan memiliki latar belakang, ego, dan motivasi psikologis yang berbeda. Seni manajemen mewujudkan dalam kemampuan mendengarkan, kepekaan membaca situasi krisis, keterampilan bernegosiasi, dan bakat dalam menginspirasi tim di masa-masa sulit. Wajah ini tidak bisa sekadar dihafal dari buku teks; ia diasah melalui pengalaman lapangan, trial and error, serta kematangan emosional sang pemimpin.

3. Manajemen sebagai Profesi (*Profession*)

Seiring dengan berkembangnya dunia korporasi modern, manajemen mengalami evolusi menjadi sebuah profesi yang diakui secara global, sejajar dengan profesi hukum, kedokteran, maupun akuntansi.

Di masa lalu, siapa pun yang memiliki modal bisa menjadi manajer. Namun hari ini, manajemen adalah bidang keahlian khusus. Sebagai sebuah profesi, manajemen memiliki tiga pilar utama: landasan pengetahuan yang terspesialisasi (seperti gelar MBA atau MM), organisasi profesi resmi yang menaunginya, dan yang paling penting adalah kode etik profesional. Seorang manajer profesional tidak lagi bekerja hanya untuk kepentingan pribadi atau pemilik modal secara buta, melainkan terikat pada tanggung jawab sosial, transparansi, dan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Mereka dinilai berdasarkan kompetensi standar,

sertifikasi keahlian, dan reputasi moral dalam memimpin sebuah organisasi.

1.5. Tingkatan Manajemen dalam Organisasi

Sebuah organisasi yang berkembang besar tidak dapat digerakkan oleh satu komando tunggal tanpa adanya pembagian beban kerja yang jelas. Untuk mencegah terjadinya kelumpuhan komunikasi dan tumpang tindih wewenang, organisasi menyusun strukturnya ke dalam bentuk piramida hierarki yang dikenal sebagai tingkatan manajemen (*levels of management*). Tingkatan ini membagi para manajer ke dalam tiga lapisan utama berdasarkan cakupan tanggung jawab, jenis keputusan yang diambil, dan keterampilan yang dominan (Manajemen & Manajer, 2021).

1. *Top Management* (Manajemen Puncak): Sang Arsitek Strategis

Di puncak tertinggi piramida, duduklah lapisan yang disebut dengan *Top Management*. Mereka adalah jajaran eksekutif seperti Chief Executive Officer (CEO), Direktur Utama, Presiden Direktur, atau Chief Financial Officer (CFO). Kelompok ini memegang tanggung jawab mutlak atas kelangsungan hidup dan masa depan seluruh organisasi.

Tugas utama manajemen puncak bukanlah mengurus masalah teknis harian, melainkan berpikir strategis. Mereka bertugas merumuskan

visi jangka panjang, menentukan arah kebijakan makro perusahaan, serta mengambil keputusan besar seperti merger, akuisisi, atau ekspansi pasar internasional. Di lapisan ini, keterampilan konseptual (*conceptual skills*), yaitu kemampuan melihat organisasi secara utuh dan memprediksi tren masa depan, jauh lebih dibutuhkan daripada keterampilan teknis. Suara dari manajemen puncak adalah kompas yang menentukan ke mana kapal besar organisasi akan berlayar.

2. *Middle Management* (Manajemen Menengah)

Di bawah kepemimpinan puncak, terdapat lapisan *Middle Management* yang bertindak sebagai sabuk penggerak organisasi. Lapisan ini diisi oleh para Manajer Divisi, Kepala Regional, Manajer Pabrik, atau Manajer Produk. Posisi mereka sangat unik sekaligus menantang, karena mereka berdiri di tengah-tengah: harus mampu memahami bahasa strategis para direktur di atas, sekaligus menguasai bahasa operasional para supervisor di bawah.

Tugas utama manajemen menengah adalah menerjemahkan visi besar dari *Top Management* menjadi rencana taktis yang bisa dieksekusi. Jika manajemen puncak memutuskan untuk "meningkatkan kepuasan pelanggan sebesar 20%", maka manajemen menengah bertugas menyusun modul pelatihan baru, merombak sistem layanan, dan mengalokasikan anggaran divisi secara spesifik. Keterampilan utama yang wajib dimiliki oleh

lapisan ini adalah keterampilan manusiawi atau interpersonal (*human skills*), karena hari-hari mereka dihabiskan untuk berkoordinasi, bernegosiasi, memotivasi, dan menyelaraskan berbagai departemen agar tidak egois sektoral.

3. *First-Line / Lower Management* (Manajemen Lini Pertama)

Lapisan terbawah dari piramida ini adalah *First-Line Management*, atau yang sering disebut dengan manajemen operasional. Mereka adalah para Supervisor, Kepala Seksi, *Team Leader*, atau Kepala Mandor. Berbeda dengan dua lapisan di atasnya, manajer lini pertama bersentuhan langsung secara fisik setiap hari dengan karyawan non-manajerial (seperti buruh pabrik, staf administrasi, atau pramuniaga).

Tugas utama manajemen lini pertama adalah memastikan bahwa rencana taktis yang dibuat oleh manajemen menengah benar-benar dikerjakan dengan benar di lapangan. Mereka bertanggung jawab atas pengawasan harian, pembagian sif kerja, menjaga keselamatan kerja tim, hingga menjaga kualitas produk akhir agar sesuai standar. Di lapisan ini, keterampilan teknis (*technical skills*) menjadi senjata utama. Seorang supervisor pabrik harus tahu persis bagaimana mesin beroperasi, dan seorang supervisor IT harus paham kode pemrograman, karena mereka adalah tempat

pertama karyawan bertanya ketika menghadapi kendala teknis dalam pekerjaan harian.

1.6. Peran Manajer dalam Organisasi

1. Peran Antar-Pribadi

Kategori pertama ini berfokus pada hubungan formal yang dibangun oleh manajer dengan orang-orang di dalam maupun di luar organisasi. Di sini, manajer bertindak sebagai perekat sosial perusahaan.

- a. Sebagai Tokoh Figur (*Figurehead*): Manajer adalah simbol resmi organisasi. Peran ini mewujudkan saat manajer menghadiri upacara pernikahan karyawan, menjamu tamu kehormatan, atau menandatangani dokumen legal. Ini adalah peran seremonial yang memberikan wajah manusiawi pada institusi kaku bernama korporasi.
- b. Sebagai Pemimpin (*Leader*): Ini adalah roh dari manajemen manusia. Manajer bertanggung jawab merekrut, melatih, memotivasi, dan mengarahkan karyawannya. Melalui peran ini, manajer menyelaraskan kebutuhan pribadi staf dengan visi besar organisasi, memastikan semua orang bergerak dengan api semangat yang sama.
- c. Sebagai Penghubung (*Liaison*): Manajer bertindak sebagai diplomat. Mereka membangun jaringan komunikasi dengan pihak

eksternal, seperti pemasok, klien, pemerintah, atau manajer dari divisi lain, demi mendapatkan informasi dan keuntungan strategis bagi timnya.

2. Peran Informasional

Manajer adalah pusat kendali informasi. Mereka mengumpulkan, mengolah, dan menyebarkan pengetahuan demi memastikan organisasi tidak salah melangkah akibat kebutaan informasi.

- a. Sebagai Pemantau (*Monitor*): Manajer secara aktif memindai lingkungan internal dan eksternal. Mereka membaca laporan keuangan, memantau pergerakan kompetitor, dan mengamati perubahan regulasi pemerintah untuk mencari peluang sekaligus ancaman yang mungkin mengintai.
- b. Sebagai Penyebar Informasi (*Disseminator*): Informasi berharga yang didapatkan tidak boleh berhenti di meja manajer. Lewat peran ini, manajer meneruskan informasi penting, kebijakan baru, atau memo strategis langsung kepada anggota tim yang membutuhkannya agar tidak terjadi kesalahpahaman operasional.
- c. Sebagai Juru Bicara (*Spokesperson*): Kebalikan dari penyebar informasi, di sini manajer mengirimkan informasi keluar. Mereka berbicara atas nama organisasi kepada media massal, direksi, atau masyarakat umum untuk

menjelaskan kinerja, visi, maupun klarifikasi saat krisis melanda.

3. Peran Pengambilan Keputusan

Kategori terakhir adalah muara dari seluruh informasi dan hubungan yang telah dikumpulkan. Manajer menggunakan otoritasnya untuk mengambil keputusan krusial yang menentukan hidup mati organisasi.

a. Sebagai Wirausahawan (*Entrepreneur*):

Manajer harus menjadi pelopor inovasi. Mereka merancang proyek baru, mengadopsi teknologi mutakhir, dan menciptakan perubahan kreatif agar organisasi tetap relevan dan unggul di tengah persaingan pasar yang kejam.

b. Sebagai Pengendali Gangguan (*Disturbance Handler*):

Ketika organisasi dihantam krisis, seperti pemogokan kerja, tuntutan hukum pelanggan, atau kebocoran data, manajer adalah orang pertama yang harus berdiri di depan. Mereka mendiagnosis masalah dan mengambil tindakan darurat untuk meredam kekacauan.

c. Sebagai Pengalokasi Sumber Daya (*Resource Allocator*):

Sumber daya organisasi (uang, manusia, waktu, dan alat) selalu terbatas. Manajer bertugas membuat prioritas dan memutuskan divisi mana yang mendapatkan anggaran lebih, siapa

yang memimpin proyek utama, dan bagaimana waktu perusahaan harus dihabiskan.

d. Sebagai Negosiator (*Negotiator*):

Manajer adalah ujung tombak dalam setiap kesepakatan. Mereka bernegosiasi dengan serikat pekerja terkait upah, menawarkan harga dengan pemasok baku, atau menyusun kesepakatan kerja sama dengan mitra bisnis demi mengamankan posisi terbaik bagi organisasinya.

1.7. Tantangan Manajemen Modern

1. Gelombang Disrupsi Teknologi dan Kecerdasan Buatan (AI)

Tantangan terbesar sekaligus paling nyata di era modern adalah kecepatan adopsi teknologi, khususnya kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan otomatisasi. Tugas manajer kini tidak lagi sekadar mengawasi kinerja manusia, melainkan bagaimana menyelaraskan kerja sama antara manusia (*human capital*) dengan kecerdasan mesin (*machine intelligence*). Manajer modern harus mampu memimpin transformasi digital di dalam perusahaannya agar tidak tergilas oleh kompetitor baru yang lebih efisien. Tantangannya adalah memanfaatkan efisiensi teknologi tanpa kehilangan sentuhan kemanusiaan, serta mendesain ulang peran

karyawan agar mereka tidak tergantikan oleh algoritma, melainkan diperkuat olehnya.

2. Pengelolaan Tim yang Terfragmentasi (*Remote & Hybrid Working*)

Gaya kerja konvensional di mana manajer bisa mengawasi seluruh bawahannya dalam satu ruangan fisik telah berakhir. Kehadiran tren kerja jarak jauh (*remote work*) dan sistem hibrida (*hybrid model*) memaksa manajer untuk merombak total gaya pengawasan mereka. Tantangan utamanya adalah beralih dari manajemen berbasis kehadiran fisik (*presence-based management*) menjadi manajemen berbasis hasil dan kepercayaan (*output-based management*). Manajer harus mampu menjaga produktivitas, membangun budaya perusahaan yang kuat, dan mencegah rasa keterasingan karyawan, meskipun anggota timnya tersebar di berbagai belahan dunia dan zona waktu yang berbeda.

3. Pergeseran Demografi dan Ekspektasi Tenaga Kerja (Generasi Z)

Struktur tenaga kerja saat ini didominasi oleh perpaduan antara Generasi Milenial dan Generasi Z yang memiliki karakteristik, nilai hidup, dan ekspektasi kerja yang sangat berbeda dengan generasi pendahulunya. Mereka tidak lagi hanya mencari kompensasi finansial yang besar, melainkan menuntut keseimbangan hidup (*work-*

life balance), kesehatan mental yang terjaga, serta lingkungan kerja yang inklusif dan transparan. Manajer modern ditantang untuk mengubah gaya kepemimpinan dari yang dulunya bersifat instruktif-otoriter menjadi kepemimpinan yang bersifat mentor, suportif, dan mampu menyediakan ruang aktualisasi diri bagi talenta muda ini.

4. Tuntutan Keberlanjutan (*Sustainability*) dan Etika ESG

Dunia bisnis modern tidak lagi diizinkan hanya mengejar keuntungan finansial murni (*profit*) dengan mengorbankan lingkungan. Konsumen, investor, dan pemerintah kini menuntut perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Manajer ditantang untuk merumuskan strategi bisnis yang ramah lingkungan, menekan emisi karbon, serta memastikan keadilan sosial di seluruh rantai pasok perusahaan. Mengintegrasikan tujuan sosial-ekologis ke dalam target profitabilitas perusahaan memerlukan kalkulasi manajerial yang rumit namun mutlak harus dilakukan demi kelangsungan hidup jangka panjang organisasi.

5. Keamanan Siber dan Ledakan Data (*Big Data*)

Di era digital, data adalah minyak baru (*new oil*), namun ia juga membawa risiko kebocoran yang fatal. Manajer saat ini kebanjiran informasi

(*information overload*) dari jutaan data konsumen dan pasar yang masuk setiap harinya. Tantangannya adalah bagaimana memilah data tersebut menggunakan alat analitis yang tepat untuk mengambil keputusan strategis secara cepat dan akurat. Di sisi lain, manajer juga memikul tanggung jawab besar untuk menjaga keamanan siber (*cybersecurity*) dan privasi data pelanggan, karena satu celah kelalaian digital dapat menghancurkan reputasi dan kepercayaan yang telah dibangun perusahaan selama puluhan tahun.

BAB 2

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

Oleh Dyah Purwaningrum, S.E., M.M.

2.1. Pengertian Organisasi

Secara sederhana, organisasi adalah wadah atau tempat berkumpulnya dua orang atau lebih yang sepakat untuk bekerja sama secara rapi demi mencapai satu tujuan yang sama. Di dalam organisasi, setiap orang tidak lagi bekerja sendirian secara acak. Mereka berkumpul karena sadar bahwa kemampuan manusia itu terbatas, dan batasan itu hanya bisa runtuh jika mereka saling bantu-membantu dalam sebuah tim.

Namun, tidak semua kumpulan orang bisa disebut sebagai organisasi. Kerumunan orang yang sedang mengantre tiket bioskop atau menunggu bus di halte bukanlah sebuah organisasi. Mengapa? Karena meskipun mereka berada di tempat yang sama, mereka tidak memiliki tujuan bersama yang mengikat, tidak ada pembagian tugas yang jelas, dan tidak ada pemimpin yang mengarahkan mereka (Andre, 2006).

Sebuah kelompok baru bisa dikatakan sebagai organisasi jika memiliki tiga modal utama. Pertama, harus ada manusianya. Kedua, harus ada cita-cita atau tujuan yang ingin diraih bersama. Ketiga, harus ada aturan dan pembagian peran yang jelas. Dengan adanya tiga modal ini, organisasi berubah menjadi sebuah

sistem yang hidup. Organisasi menjadi tempat di mana perbedaan kemampuan setiap anggotanya disatukan menjadi kekuatan besar untuk mewujudkan hal-hal hebat yang tidak bisa dilakukan sendirian.

Selain itu perlu di fahami apa Manfaat organisasi, Manfaat paling utama dari organisasi adalah melahirkan efek sinergi. Sinergi berarti hasil akhir dari kerja kelompok jauh lebih besar daripada jumlah kerja individu jika dijumlahkan satu per satu. Dalam organisasi, satu ditambah satu tidak lagi sama dengan dua, melainkan bisa menjadi sepuluh atau bahkan seratus. Ketika berbagai kepala dengan keahlian berbeda, seperti ahli keuangan, ahli pemasaran, dan ahli produksi, bersatu dalam satu wadah, mereka mampu menciptakan inovasi besar yang mustahil diwujudkan oleh satu orang genius sekalipun.

Selain melipatgandakan hasil kerja, organisasi adalah sekolah terbaik bagi pertumbuhan karakter manusia. Saat bergabung dalam sebuah organisasi, kita dipaksa untuk keluar dari ego pribadi. Kita belajar bagaimana cara berkomunikasi yang efektif, menghargai perbedaan pendapat, dan menyelesaikan konflik dengan kepala dingin. Melalui berbagai dinamika di dalamnya, organisasi secara alami menempa jiwa kepemimpinan, mengasah kemampuan memecahkan masalah, dan memperluas jaringan relasi yang sangat berharga untuk masa depan.

Terakhir, organisasi memberikan kita struktur dan efisiensi waktu. Tanpa organisasi, setiap orang akan bekerja tanpa arah, saling tumpang tindih, dan membuang banyak energi secara sia-sia. Dengan adanya pembagian tugas yang rapi dan aturan yang disepakati bersama, setiap anggota tahu persis apa yang harus dilakukan dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab. Alhasil, pekerjaan yang berat terasa lebih ringan, dan tujuan besar yang awalnya terlihat mustahil dapat dicapai dengan jauh lebih cepat dan terukur.

2.2. Hubungan Organisasi dan Manajemen

Banyak orang sering bingung membedakan antara organisasi dan manajemen. Apakah keduanya sama? Jawabannya adalah tidak sama, tetapi keduanya tidak bisa dipisahkan. Jika diibaratkan, organisasi dan manajemen adalah dua sisi dari satu mata uang yang sama. Anda tidak bisa membuang salah satu .

1. Organisasi adalah wadahnya.

Di sinilah tempat berkumpulnya orang-orang, uang, mesin, dan aturan kerja. Organisasi menyediakan "tubuh" dan struktur dasarnya.

2. Manajemen adalah penggeraknya.

Manajemen adalah proses, cara, dan seni untuk mengatur semua modal yang ada di dalam wadah tersebut.

Tanpa manajemen, organisasi hanya akan menjadi kerumunan orang yang bingung. Mereka berkumpul di satu tempat, tetapi tidak tahu harus berbuat apa, siapa yang memimpin, dan ke mana harus melangkah. Akibatnya, potensi besar mereka terbuang sia-sia dan rentan terjadi konflik. Sebaliknya, tanpa organisasi, ilmu manajemen tidak akan pernah ada. Kita tidak bisa mempraktikkan cara memimpin, cara membagi tugas, atau cara mengawasi kerja jika tidak ada sekelompok orang yang diatur. Kesimpulannya sangat sederhana. Organisasi adalah alatnya, sedangkan manajemen adalah cara menggunakannya. Ketika sebuah organisasi yang solid digerakkan oleh manajemen yang rapi, maka tujuan sebesar apa pun pasti bisa dicapai dengan mudah dan cepatnya tanpa merusak fungsi keduanya.

2.3. Karakteristik Organisasi

Kita sering melihat papan nama organisasi di jalan atau di sekolah. Namun, apa sebenarnya yang membuat sebuah kelompok resmi disebut sebagai organisasi? Mengapa sekumpulan orang yang berkumpul di pasar tidak bisa disebut organisasi? Jawabannya karena organisasi memiliki ciri-ciri khusus. Agar kita bisa memahaminya dengan sangat mudah, mari kita bedah empat karakteristik utama organisasi secara detail dengan contoh sehari-hari:

1. Jumlah Anggotanya Minimal Dua Orang atau Lebih
Ciri paling mendasar dari organisasi adalah adanya manusia. Seseorang tidak bisa mendirikan organisasi jika ia hanya sendirian. Harus ada interaksi sosial antara satu orang dengan orang lainnya. Minimal, harus ada dua orang yang sepakat untuk berkumpul. Dapat diartikan bahwa di dalam organisasi, manusia adalah penggerak utamanya. Semakin besar tujuan yang ingin dicapai, biasanya akan semakin banyak pula jumlah orang yang bergabung di dalamnya.
2. Memiliki Cita-Cita Bersama yang Jelas
Tujuan bersama adalah yang merekatkan dan menyatukan semua anggota. Setiap orang yang bergabung dalam organisasi harus sepakat menuju satu titik yang sama. Tanpa cita-cita ini, organisasi akan kehilangan alasan untuk bertahan dan pasti akan bubar.
3. Pekerjaannya Dibagi-bagi Secara Adil
Di dalam organisasi, setiap anggota tidak boleh bekerja secara acak, serabutan, atau berebutan. Harus ada pembagian tugas yang jelas sesuai dengan keahlian masing-masing. Di dalam buku organisasi, hal ini disebut dengan pembagian kerja (*division of labor*). Tujuannya agar setiap orang fokus pada keahliannya dan tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih.

4. Memiliki Aturan Main dan Hubungan Kerja

Ciri terakhir yang sangat penting adalah adanya aturan dan hierarki (tingkatan jabatan). Harus jelas siapa yang menjadi pemimpin yang mengambil keputusan, dan siapa yang menjadi anggota yang menjalankan tugas dimana aturan main ini berfungsi sebagai pemandu agar tidak ada anggota yang bertindak egois sesuka hati. Aturan ini menentukan bagaimana cara berkomunikasi, bagaimana cara menyelesaikan masalah, dan kepada siapa seorang anggota harus bertanggung jawab (melapor). Dengan adanya aturan ini, organisasi yang berisi banyak kepala tetap bisa berjalan dengan rapi, damai, dan teratur setiap harinya (Syukran, 2022).

2.4. Bentuk-Bentuk Organisasi

Secara umum, ada tiga model bentuk organisasi yang paling populer dan paling sering diterapkan.

1. Model Lini (Garis)

Model lini adalah struktur yang paling sederhana dan paling tua dalam sejarah manajemen. Bentuk ini biasanya digunakan oleh bisnis-bisnis berskala kecil yang alur kerjanya belum rumit. Dalam model ini, garis perintah mengalir lurus secara vertikal dari posisi paling atas langsung ke tingkat paling bawah. Seorang pimpinan memiliki otoritas penuh untuk memberikan instruksi langsung kepada anak buahnya. Sebaliknya, anak buah juga hanya

bertanggung jawab kepada satu atasan tersebut.Keunggulan utama dari model lini adalah kecepatan dalam mengambil keputusan karena tidak perlu melewati birokrasi yang berbelit-belit. Namun, kelemahannya adalah organisasi menjadi sangat bergantung pada figur satu orang pemimpin. Jika sang pemimpin berhalangan atau kurang cakap, seluruh roda organisasi bisa langsung lumpuh.

2. Model Lini dan Staf

Ketika sebuah organisasi tumbuh semakin besar, urusan yang dihadapi tentu akan semakin rumit. Seorang pemimpin tidak akan lagi mampu memikirkan dan memutuskan semua hal sendirian. Pada titik inilah model lini dan staf digunakan.Struktur ini tetap mempertahankan garis komando lurus seperti model lini. Namun, pimpinan kini dibantu oleh kelompok penasihat khusus yang disebut staf ahli. Tugas utama dari staf ahli ini adalah melakukan analisis, mengumpulkan data, dan memberikan saran kepada pimpinan sebelum keputusan diambil. Perlu diingat bahwa staf ahli ini hanya berfungsi sebagai pemberi masukan, mereka tidak memiliki hak untuk memberikan perintah langsung kepada karyawan di lapangan.Keuntungan model ini adalah keputusan yang diambil menjadi lebih matang karena didasarkan pada pertimbangan para ahli. Sisi negatifnya, model ini sering memicu

gesekan atau salah paham antara staf penasihat yang merasa pintar dengan manajer lapangan yang mengeksekusi tugas.

3. Model Fungsional

Model ketiga adalah organisasi fungsional. Struktur ini disusun bukan berdasarkan kedekatan jabatan, melainkan berdasarkan keahlian atau spesialisasi khusus dari masing-masing bidang kerja. Dalam model fungsional, seorang karyawan di tingkat bawah tidak hanya tunduk pada satu orang bos saja. Mereka bisa menerima arahan dari beberapa atasan yang berbeda, tergantung pada jenis pekerjaan yang sedang mereka lakukan saat itu. Misalnya, seorang staf operasional harus mengikuti arahan Manajer Keuangan saat menyusun anggaran, tetapi harus mengikuti perintah Manajer Pemasaran saat membuat materi promosi. Kelebihan dari model ini adalah efisiensi dan kualitas kerja yang sangat tinggi karena setiap bidang dikepalai oleh orang yang benar-benar ahli. Kendati demikian, model ini memiliki kelemahan besar, yaitu karyawan sering kali mengalami kebingungan karena harus menerima banyak perintah dari atasan yang berbeda-beda dalam waktu yang bersamaan (Bina & Gorontalo, 2022).

2.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah sistem yang digunakan untuk menentukan hierarki, pembagian tugas, alur perintah, dan tanggung jawab di dalam sebuah kelompok. Struktur inilah yang menegaskan siapa yang memimpin, siapa yang dipimpin, siapa yang harus mengambil keputusan, dan bagaimana informasi mengalir dari atas ke bawah atau sebaliknya.

Perhatikan bagan berikut:



Gambar 2.1 Elemen struktur organisasi

Ada empat elemen penting yang selalu ada di dalam sebuah struktur organisasi:

1. Aliran Rantai Komando (*Chain of Command*)

Elemen ini menjelaskan garis instruksi di dalam organisasi. Dengan adanya rantai komando, setiap anggota tahu kepada siapa mereka harus melapor dan dari siapa mereka harus menerima perintah. Hal ini mencegah terjadinya kebingungan di tingkat bawah akibat menerima terlalu banyak perintah acak.

2. Batasan Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang kendali membahas tentang berapa jumlah bawahan yang idealnya dipimpin oleh seorang manajer. Jika seorang manajer memimpin terlalu banyak orang, pengawasan menjadi tidak efektif. Sebaliknya, jika terlalu sedikit, organisasi menjadi tidak efisien dan boros anggaran.

3. Pusat Pengambilan Keputusan (*Centralization vs Decentralization*)

Struktur organisasi juga mengatur di mana keputusan penting diambil. Sentralisasi berarti semua keputusan mutlak berada di tangan pemimpin tertinggi. Desentralisasi berarti pemimpin memberikan wewenang kepada manajer tingkat bawah untuk mengambil keputusan sendiri agar kerja lebih cepat.

4. Pengelompokan Kerja (*Departmentalisasi*)

Ini adalah proses penyusunan tim berdasarkan kemiripan tugas. Karyawan yang ahli di bidang uang dikelompokkan ke divisi Keuangan, sedangkan yang ahli menjual produk dimasukkan ke divisi Pemasaran. Pengelompokan ini membuat operasional organisasi menjadi lebih fokus dan rapi.

2.6. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, aturan tidak tertulis, kebiasaan, dan keyakinan yang disepakati bersama oleh semua orang di dalam

kelompok tersebut. Budaya inilah yang menjadi kompas penunjuk arah bagi seluruh anggota. Budaya ini menentukan bagaimana cara mereka bersikap, bagaimana cara mereka bekerja sama, hingga bagaimana cara mereka menyelesaikan sebuah masalah. Untuk memahaminya dengan sangat mudah, budaya organisasi bisa kita bagi menjadi tiga bagian:

1. Apa yang Terlihat di Luar (Artifak): Ini adalah kulit luar yang paling mudah kita sadari saat pertama kali datang ke sebuah kantor. Contohnya adalah model seragam kerja, desain interior ruangan, logo perusahaan, hingga cara para karyawan menyapa tamu.
2. Apa yang Diucapkan (Nilai): Ini adalah prinsip atau slogan yang selalu digaungkan oleh organisasi. Contohnya adalah semboyan seperti "Utamakan Kejujuran", "Konsumen adalah Raja", atau "Inovasi Tiap Hari". Slogan ini biasanya dipajang di dinding agar selalu diingat.
3. Apa yang Mendarah Daging (Asumsi Dasar): Ini adalah bagian terdalam yang tidak terlihat, tetapi otomatis dilakukan oleh semua orang tanpa perlu diperintah lagi. Contohnya adalah rasa saling percaya dan kebiasaan otomatis untuk membantu rekan kerja yang sedang kesulitan (Meutia & Andriani, 2017).

2.7. Lingkungan Organisasi

lingkungan organisasi adalah semua elemen atau faktor, baik yang berada di dalam maupun di luar

organisasi, yang dapat memengaruhi cara organisasi bekerja, mengambil keputusan, hingga mencapai tujuannya. Jika seorang pemimpin mengabaikan lingkungan sekitar, organisasinya akan buta terhadap perubahan dan perlahan akan tersingkir.

Lingkungan organisasi dibagi menjadi dua kelompok besar:

1. Lingkungan Internal (Dari Dalam Organisasi)

Ini adalah semua faktor yang berada di dalam tubuh organisasi itu sendiri. Karena posisinya ada di dalam, pihak manajemen memiliki kendali penuh untuk mengatur, mengubah, atau memperbaikinya.melalui :

- a. Karyawan yaitu berupa Kualitas, keahlian, dan semangat kerja orang-orang di dalam organisasi

- b. Modal dan Fasilitas yaitu berupa Ketersediaan uang, mesin, gedung, dan peralatan kerja.

Budaya Kerja yaitu Suasana, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dianut oleh sesama anggota kantor.

2. Lingkungan Eksternal (Dari Luar Organisasi)

Ini adalah semua faktor yang berada di luar batas organisasi. Faktor luar ini sangat sulit dikendalikan oleh organisasi, tetapi dampaknya bisa sangat mematikan atau justru membawa peluang besar. Lingkungan eksternal ini dibagi lagi menjadi dua jenis:

- a. Lingkungan Mikro (Langsung) atau Faktor luar yang berhubungan langsung dengan

operasional sehari-hari.*Contoh:* Konsumen (jika selera mereka berubah, produk kita tidak laku), Pesaing (jika mereka menurunkan harga, pelanggan kita bisa direbut), dan Pemasok (jika mereka terlambat mengirim bahan baku, produksi kita akan macet).

- b. Lingkungan Makro (Tidak Langsung) yaitu Faktor luar berskala besar yang bias memengaruhi seluruh industri secara umum. *Contoh:* Aturan Pemerintah (perubahan undang-undang atau pajak), Perkembangan Teknologi (munculnya aplikasi digital yang menggantikan cara lama), dan Kondisi Ekonomi (seperti terjadinya inflasi atau krisis ekonomi)

BAB 3

PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

Oleh Dr. Nurhidaya Rusdi, S.E., M.M.

Salah satu bidang ilmu yang mengalami perkembangan paling dinamis adalah manajemen. Kehadirannya dalam perjalanan sejarah manusia terbentuk melalui proses panjang yang dipengaruhi oleh perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, dinamika sosial, budaya organisasi, dan kondisi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Pada fase awal perkembangan, manajemen dipahami sebagai aktivitas yang bertujuan mengatur pekerjaan agar organisasi mencapai efisiensi dan produktivitas. Fokus utama pada masa itu adalah pengaturan sumber daya khususnya tenaga kerja melalui pembagian tugas, standar kerja, dan pengawasan sehingga proses produksi berlangsung teratur dan konsisten. Seiring waktu, cakupan pemikiran manajerial melebar; perhatian tidak lagi hanya pada efisiensi operasional, melainkan juga pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dan berinovasi.

Perubahan paradigma tersebut menjadi jelas sejak era revolusi industri, ketika organisasi dipandang seperti mesin yang memerlukan aturan dan kontrol ketat.

Kemudian berkembang dengan lebih menekankan aspek manusia: tenaga kerja dipandang sebagai individu dengan kebutuhan sosial dan psikologis, kreativitas, serta potensi untuk berkembang. Peralihan ini mendorong praktik manajemen yang lebih berorientasi pada motivasi, komunikasi, dan pengembangan sumber daya manusia.

Dalam perkembangan selanjutnya, organisasi dipahami sebagai sistem kompleks yang saling berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Kemampuan dalam mengelola dalam mengatasi dan mengelola perubahan sangat dibutuhkan, menciptakan strategi kebijakan SDM, penggunaan teknologi informasi tepat guna, serta mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Prinsip-prinsip manajemen perlu terus disesuaikan agar relevan dengan kebutuhan organisasi dan masyarakat (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

3.1 Sejarah Perkembangan Manajemen

1. Praktik Manajemen pada Masa Awal Peradaban

Meskipun ilmu manajemen mulai berkembang secara resmi pada abad ke-20, sesungguhnya praktik manajemen telah dilakukan oleh manusia selama ribuan tahun. Beragam bukti dalam sejarah menunjukkan bahwa manusia telah menerapkan prinsip-prinsip manajemen dalam pembangunan peradaban yang signifikan.

Contohnya; dapat kita pelajari dari pembangunan Candi Borobudur. Konstruksi Borobudur memperlihatkan tingkat organisasi

yang tinggi. Diperlukan perencanaan desain, pengelolaan tenaga kerja, distribusi bahan, serta pengendalian aktivitas pembangunan.

Contoh lain dapat juga kita temukan pada Organisasi Pemerintahan dan Militer. Sejak zaman lampau, kerajaan dan struktur militer sudah menerapkan prinsip-prinsip hierarki, kepemimpinan, komunikasi, dan pengendalian dalam upaya mencapai tujuan. Munculnya manajemen modern terjadi karena organisasi memerlukan cara yang lebih sistematis untuk menghadapi kerumitan pekerjaan (Daft, 2022).

a. Revolusi Industri dan Kelahiran Manajemen Modern

Perubahan terbesar dalam sejarah manajemen terjadi ketika dunia mengalami Revolusi Industri pada abad ke-18 dan ke-19. dimana sebelum terjadinya revolusi industri; produksi dilakukan secara manual, industri dilakukan dalam skala kecil dan pemilik usaha memantau secara langsung seluruh aktivitas dan setelah terjadinya revolusi industri; produksi sudah menggunakan alat, industri tumbuh dalam skala besar, kebutuhan tenaga kerja meningkat dan struktur organisasi menjadi lebih besar dan kompleks

Perubahan tersebut menimbulkan tantangan baru; bagaimana mengelola ribuan karyawan? bagaimana meningkatkan

produktivitas? bagaimana meminimalisir pemborosan?. Tantangan akan perubahan tersebut menjadi salah satu dasar akan kebutuhan terhadap ilmu manajemen. Manajemen adalah serangkaian tindakan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, serta mengendalikan sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran dengan cara yang efektif dan efisien (Moorhead & Griffin, 2013).

b. Perkembangan Paradigma Manajemen

Ilmu manajemen terus berkembang mengikuti perubahan kebutuhan organisasi dan lingkungan bisnis. Perkembangan ini menunjukkan perubahan cara organisasi dikelola, dari penekanan pada efisiensi hingga pemanfaatan teknologi digital.

Era Manajemen Klasik (1900–1930): Efisiensi Kerja. Pada periode ini, manajemen berfokus pada peningkatan produktivitas melalui pengaturan pekerjaan, pembagian tugas, dan penyusunan sistem kerja yang lebih efektif.

Era Neo Klasik (1930–1950): Peran Manusia dalam Organisasi. Manajemen mulai memahami bahwa keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh faktor manusia, seperti motivasi, komunikasi, dan hubungan kerja.

Era Manajemen Modern (1950–1970): Sistem dan Adaptasi Organisasi. Organisasi dipandang sebagai sistem yang saling berkaitan sehingga manajemen perlu memperhatikan pengambilan keputusan dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan.

Era Manajemen Strategis (1980–2000): Keunggulan Kompetitif. Pada tahap ini, organisasi mulai berfokus pada strategi, inovasi, dan kualitas untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin meningkat.

Era Digital Management (2000–Sekarang): Teknologi dan Inovasi. Perkembangan teknologi mengubah cara organisasi bekerja melalui pemanfaatan data, otomatisasi, dan sistem digital untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan nilai bagi pelanggan.

Perjalanan perkembangan manajemen menunjukkan bahwa ilmu ini terus berubah dari pendekatan yang berorientasi pada efisiensi menuju pengelolaan organisasi yang lebih adaptif, inovatif, dan berbasis teknologi.

3.2 Teori Manajemen Klasik

Teori Manajemen Klasik merupakan dasar awal ilmu manajemen yang muncul pada awal abad ke-20 sebagai upaya meningkatkan efisiensi kerja organisasi industri. Pendekatan ini memandang bahwa pengelolaan organisasi perlu dilakukan

melalui sistem kerja yang teratur, dengan penetapan alur tugas yang jelas, penyusunan prosedur operasional, pengorganisasian struktur yang sistematis, serta pengendalian aktivitas kerja secara konsisten (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

Tiga tokoh penting yang memberikan dasar kuat bagi praktik manajemen modern, yaitu Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

1. Frederick Winslow Taylor (*Scientific Management*)

Taylor menekankan bahwa pekerjaan harus dianalisis secara ilmiah untuk menemukan cara kerja paling efisien (*one best way*). Ia juga menekankan pemilihan pekerja yang tepat, pelatihan, kerja sama, dan pembagian tugas yang jelas. Konsep ini berkembang menjadi sistem penilaian kinerja seperti KPI dan evaluasi kerja.

2. Henry Fayol (*Administrative Management*)

Fayol memandang manajemen sebagai fungsi organisasi secara keseluruhan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Ia juga menekankan pembagian kerja, kejelasan wewenang, dan kesatuan perintah agar organisasi berjalan efektif.

3. Max Weber (Birokrasi)

Menurut Weber, birokrasi merupakan model organisasi yang tersusun secara hierarkis dengan ketentuan formal yang jelas, pembagian tugas

yang terstruktur, serta pelaksanaan kerja yang didasarkan pada profesionalisme. Konsep ini menjadi dasar organisasi modern yang menuntut keteraturan dan akuntabilitas.

Secara keseluruhan, teori manajemen klasik menjadi fondasi penting karena membentuk dasar pengelolaan organisasi yang efisien, terstruktur, dan terarah, yang masih relevan hingga saat ini.

3.3 Teori Neo Klasik

1. Latar Belakang Munculnya Teori Neo Klasik

Teori Manajemen Neo klasik berkembang sebagai penyempurnaan teori klasik yang terlalu berfokus pada struktur, aturan, dan efisiensi kerja. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi juga sangat dipengaruhi oleh faktor manusia. Dalam pandangan ini, manusia tidak hanya dilihat sebagai economic man, tetapi juga sebagai individu yang memiliki kebutuhan sosial dan psikologis. Oleh sebab itu dalam organisasi motivasi, komunikasi, dan hubungan sosial merupakan yang unsur penting untuk dipahami (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

2. Hawthorne Studies dan Kontribusi Elton Mayo

Salah satu dasar penting teori ini adalah Hawthorne Studies oleh Elton Mayo di Western Electric Company (1924–1932), bahwa produktivitas tidak hanya dipengaruhi kondisi fisik kerja, tetapi juga oleh perhatian,

penghargaan, dan hubungan sosial antar karyawan. Fenomena ini dikenal sebagai Hawthorne Effect, yang menegaskan bahwa manusia bekerja karena faktor ekonomi sekaligus kebutuhan sosial dan psikologis.

3. Teori X dan Teori Y – Douglas McGregor

Cara pandang manajer terhadap karyawan dapat dikelompokkan ke dalam dua pendekatan, yaitu Teori X dan Teori Y. Dalam Teori X, karyawan dipandang memiliki kecenderungan untuk menghindari pekerjaan, enggan memikul tanggung jawab, serta memerlukan pengawasan dan pengendalian yang ketat. Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang diterapkan umumnya bersifat otoriter dengan tingkat kontrol yang tinggi. Sebaliknya, Teori Y memandang karyawan sebagai individu yang mampu bertanggung jawab, kreatif, dan dapat mengarahkan diri sendiri jika diberi kesempatan, sehingga mendorong gaya manajemen yang lebih partisipatif. Organisasi modern akan lebih efektif apabila menggunakan pendekatan Teori Y karena manusia memiliki potensi yang dapat berkembang dalam lingkungan kerja yang mendukung.

3.4 Teori Manajemen Modern

Teori manajemen modern berkembang setelah tahun 1950-an sebagai jawaban atas semakin kompleksnya organisasi dan lingkungan bisnis. Jika

teori klasik menitikberatkan pada efisiensi dan teori neo klasik berfokus pada aspek manusia, maka pendekatan modern memandang organisasi adalah suatu sistem yang saling terkait dan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Secara umum, pendekatan ini mencakup empat fokus utama, yaitu pendekatan kuantitatif, pendekatan sistem, pendekatan kontingensi, dan manajemen strategis.

1. Pendekatan Kuantitatif (*Management Science*)

Pendekatan kuantitatif muncul pada masa Perang Dunia II ketika kebutuhan militer mendorong penggunaan metode matematis untuk menyelesaikan masalah operasional dan logistik. Setelah perang, pendekatan ini berkembang dalam dunia bisnis sebagai alat bantu pengambilan keputusan yang lebih objektif.

Tujuan utama pendekatan ini adalah meningkatkan kualitas keputusan, mengurangi ketidakpastian, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi. Pendekatan kuantitatif mendukung proses pengambilan keputusan manajerial melalui pemanfaatan data, model statistik, serta perhitungan yang bersifat sistematis (Heizer et al., 2023).

Dalam praktiknya, pendekatan ini banyak digunakan dalam manajemen operasi, seperti perencanaan produksi, pengendalian persediaan, optimalisasi proses kerja dan kemudian berkembang dalam bentuk business analytics

yang digunakan untuk membaca tren pasar, memprediksi perilaku konsumen, dan memperkuat strategi bisnis berbasis data.

2. Manajemen Strategis

Perkembangan persaingan global membuat organisasi tidak cukup hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga harus mampu menciptakan keunggulan dibandingkan pesaing. Manajemen strategis hadir untuk membantu organisasi menentukan arah jangka panjang melalui analisis lingkungan, perumusan strategi, serta penciptaan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui strategi yang mampu membedakan perusahaan dari pesaingnya, seperti inovasi produk, efisiensi biaya, dan peningkatan kualitas layanan. Dengan demikian, manajemen strategis berperan penting dalam memastikan organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan yang dinamis .

3. *Total Quality Management (TQM)*

Selain pendekatan kuantitatif dan strategis, manajemen modern juga melahirkan konsep Total Quality Management (TQM). TQM menekankan bahwa kualitas bukan hanya tanggung jawab satu bagian tertentu, tetapi merupakan tanggung jawab seluruh elemen organisasi.

Prinsip utama TQM berfokus pada kepuasan pelanggan, perbaikan berkelanjutan, keterlibatan

seluruh karyawan, serta pengambilan keputusan berbasis data (Goetsch & Davis, 2013). Melalui penerapan prinsip ini, maka kualitas organisasi yang konsisten dan berkelanjutan dalam jangka panjang akan dapat ditingkatkan.

3.5 Pendekatan Sistem dalam Manajemen

Pendekatan sistem dalam manajemen memandang organisasi sebagai suatu kesatuan yang utuh, di mana setiap bagian di dalamnya saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain. Oleh karena itu, organisasi tidak dapat dianalisis secara terpisah hanya dari satu unit atau departemen, karena perubahan pada satu bagian akan berdampak pada bagian lainnya. Sebagai contoh, keputusan dalam bidang pemasaran dapat memengaruhi proses produksi, kondisi keuangan, hingga kebutuhan sumber daya manusia. Pendekatan sistem membantu manajer memahami keterkaitan antarbagian dalam organisasi sehingga setiap keputusan harus mempertimbangkan dampaknya secara menyeluruh (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

1. Konsep Pendekatan Sistem

Dalam pendekatan sistem, organisasi dipandang sebagai kumpulan unsur yang saling terintegrasi dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap komponen organisasi memiliki peran yang tidak berdiri sendiri, melainkan saling mendukung dalam

membentuk kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, efektivitas organisasi ditentukan oleh keterpaduan antarbagian, bukan hanya kinerja individu atau departemen tertentu.

2. Organisasi sebagai Sistem Terbuka

Organisasi modern dipandang sebagai sistem terbuka karena selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Interaksi ini terjadi melalui aliran input, proses, output, dan umpan balik (*feedback*).

Input mencakup berbagai sumber daya yang masuk ke dalam organisasi, seperti tenaga kerja, modal, teknologi, dan informasi. Selanjutnya, proses merupakan kegiatan yang mengubah input menjadi hasil melalui aktivitas operasional seperti produksi, pelayanan, maupun administrasi. Output adalah hasil akhir yang dihasilkan organisasi, baik berupa produk, jasa, keuntungan, maupun tingkat kepuasan pelanggan. Sementara itu, feedback berfungsi sebagai informasi evaluasi yang digunakan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan organisasi di masa mendatang.

3. Penerapan Pendekatan Sistem dalam Dunia Kerja

Dalam praktik manajemen modern, pendekatan sistem banyak diterapkan melalui berbagai teknologi dan aplikasi bisnis. Salah satunya adalah *Enterprise Resource Planning* (ERP), yaitu sistem yang mengintegrasikan

berbagai fungsi organisasi seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi, dan pemasaran dalam satu sistem terpadu. Sebagai contoh, ketika terjadi transaksi penjualan, sistem secara otomatis akan memperbarui data persediaan dan laporan keuangan secara bersamaan.

Selain itu, Sistem Informasi Manajemen digunakan untuk membantu manajer dalam mengolah informasi sebagai dasar pengambilan keputusan, evaluasi kinerja, dan perumusan strategi organisasi. Di sisi lain, perkembangan teknologi juga melahirkan sistem kolaborasi digital seperti Microsoft Teams dan Google Workspace yang mendukung komunikasi, berbagi dokumen, serta kerja sama tim secara fleksibel, termasuk dalam sistem kerja jarak jauh.

Secara keseluruhan, pendekatan sistem menegaskan bahwa organisasi harus dipahami sebagai satu kesatuan yang saling terhubung, sehingga setiap keputusan manajerial perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap seluruh komponen organisasi.

3.6 Pendekatan Kontigensi

Pendekatan kontingensi merupakan salah satu perkembangan penting dalam teori manajemen modern yang menegaskan bahwa tidak ada satu cara terbaik yang dapat diterapkan untuk semua situasi organisasi. Efektivitas suatu metode manajemen

sangat bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi oleh organisasi itu sendiri. Dengan kata lain, keputusan manajemen harus disesuaikan dengan faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi organisasi.

Gagasan dasar pendekatan ini berangkat dari pemahaman bahwa organisasi selalu berada dalam lingkungan yang dinamis dan terus mengalami perubahan. Oleh karena itu, tidak ada satu gaya manajemen yang dapat dianggap selalu efektif untuk semua situasi, karena keberhasilan suatu pendekatan sangat bergantung pada kondisi yang sedang dihadapi. Pendekatan kontingensi menekankan bahwa penerapan konsep manajemen harus mempertimbangkan situasi spesifik agar hasil yang dicapai lebih optimal (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

1. Konsep Dasar Pendekatan Kontingensi

Dalam konsep dasar pendekatan kontingensi, manajemen tidak lagi menggunakan prinsip yang bersifat universal, melainkan menyesuaikan keputusan berdasarkan situasi yang dihadapi. Faktor seperti ukuran organisasi, teknologi, tingkat ketidakpastian lingkungan, serta karakteristik sumber daya manusia menjadi pertimbangan penting dalam menentukan gaya pengelolaan yang tepat.

Sebagai contoh, organisasi dengan lingkungan yang stabil cenderung menggunakan struktur yang lebih formal dan teratur. Sebaliknya,

organisasi yang beroperasi di dalam lingkungan yang dinamis memerlukan kerangka yang lebih adaptif agar bisa dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi menekankan bahwa efektivitas manajemen dipengaruhi oleh berbagai faktor situasional. Beberapa faktor utama yang sering menjadi pertimbangan antara lain kondisi lingkungan eksternal, karakteristik teknologi yang digunakan, ukuran organisasi, serta tingkat kompleksitas pekerjaan.

Selain itu, elemen manusia juga mempunyai peranan yang penting. Gaya kepemimpinan, tingkat keterampilan karyawan, serta budaya organisasi dapat memengaruhi bagaimana suatu keputusan manajerial diterapkan dalam praktik.

Dengan demikian, manajer dituntut untuk memiliki kemampuan analisis yang baik agar dapat menyesuaikan pendekatan yang digunakan dengan kondisi nyata di lapangan.

3. Penerapan Pendekatan Kontingensi dalam Organisasi

Dalam praktiknya, pendekatan kontingensi banyak diterapkan dalam berbagai aspek manajemen modern. Misalnya dalam pengambilan keputusan organisasi, manajer tidak hanya mengandalkan satu pola tetap, tetapi

mempertimbangkan situasi yang sedang terjadi sebelum menentukan tindakan.

Dalam konteks organisasi bisnis, pendekatan ini tampak dari bagaimana perusahaan menyesuaikan strategi pemasaran, bentuk struktur organisasi, serta model kepemimpinan yang diterapkan. Perusahaan yang beroperasi di bidang teknologi, misalnya, biasanya mengadopsi organisasi yang lebih adaptif dan kreatif dibandingkan dengan perusahaan yang berfokus pada industri manufaktur tradisional.

Selain itu, dalam manajemen sumber daya manusia, pendekatan kontingensi digunakan untuk menyesuaikan sistem kerja, motivasi, dan penilaian kinerja berdasarkan karakteristik karyawan dan kebutuhan organisasi.

4. Penerapan Pendekatan Kontingensi dalam Lingkungan Organisasi Modern

Di era modern yang ditandai dengan perubahan cepat dan ketidakpastian tinggi, pendekatan kontingensi menjadi semakin relevan. Organisasi dituntut untuk lebih adaptif dalam menghadapi perubahan teknologi, persaingan global, dan dinamika pasar.

Pendekatan ini membantu manajer untuk tidak terpaku pada satu metode saja, tetapi mampu memilih strategi yang paling sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Dengan demikian,

fleksibilitas menjadi kunci utama dalam menjaga keberlangsungan dan keberhasilan organisasi.

Keberhasilan manajemen sangat bergantung pada kemampuan untuk menyesuaikan pendekatan dengan situasi yang ada, bukan pada penerapan satu prinsip yang bersifat tetap (S. P. Robbins & Coulter, 2022). Secara keseluruhan, pendekatan kontingensi memberikan pemahaman bahwa manajemen yang efektif adalah manajemen yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi dan kebutuhan organisasi secara dinamis.

3.7 Perkembangan Manajemen di Era Digital

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah secara mendasar cara organisasi dikelola. Jika pada masa sebelumnya manajemen lebih berfokus pada sumber daya manusia, modal, dan aset fisik, maka dalam era digital cakupannya berkembang dengan memasukkan data, informasi, teknologi, dan pengetahuan sebagai sumber daya strategis. Transformasi digital merupakan proses pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui perubahan strategi, proses bisnis, dan pengalaman pelanggan (Westerman et al., 2014).

1. Transformasi Manajemen Digital

Transformasi digital mencerminkan perubahan cara organisasi bekerja dan mengambil keputusan. Pengambilan keputusan tidak lagi

hanya bertumpu pada intuisi, tetapi semakin didukung oleh integrasi teknologi dan pemanfaatan data dalam seluruh proses bisnis. Data dan informasi kini menjadi dasar utama dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Penggunaan data dalam pengambilan keputusan juga semakin dominan. Data telah menjadi aset penting karena membantu organisasi memahami perilaku pelanggan, tren pasar, dan risiko bisnis. Dalam praktiknya, perusahaan ritel menggunakan data transaksi untuk mengidentifikasi pola pembelian, produk yang diminati, serta efektivitas strategi pemasaran.

Selain itu, organisasi modern dituntut lebih adaptif melalui konsep agile organization. Struktur yang sebelumnya hierarkis kini bergeser menjadi lebih kolaboratif dan fleksibel. Tim kerja dibentuk lintas fungsi untuk mempercepat proses inovasi, sementara pola kerja juga berubah menuju sistem digital berbasis cloud dan platform kolaborasi.

2. *Digital Leadership*

Transformasi digital membutuhkan kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi. Digital leadership adalah kemampuan pemimpin dalam memanfaatkan teknologi untuk mendorong inovasi, meningkatkan kinerja, dan mengarahkan

organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan.

Pemimpin digital harus memiliki visi perubahan, keterbukaan terhadap teknologi, serta kemampuan mengelola ketidakpastian. Manajer modern perlu menggabungkan kemampuan manajemen konvensional dengan pemahaman teknologi agar organisasi tetap relevan dan kompetitif (Daft, 2022).

3. *Artificial Intelligence (AI)* dalam Manajemen

Ini salah satu teknologi kunci dalam manajemen modern. Teknologi ini membantu organisasi mengotomatisasi berbagai proses yang sebelumnya membutuhkan banyak tenaga manusia.

Dalam manajemen SDM, AI digunakan untuk rekrutmen, analisis kompetensi, dan pengembangan karyawan. Pada layanan pelanggan, AI diterapkan melalui chatbot dan sistem personalisasi layanan. Selain itu, AI juga mendukung pengambilan keputusan dengan membantu analisis data, prediksi risiko, dan perumusan strategi. Namun demikian, aspek etika, keamanan data, dan transparansi tetap harus diperhatikan karena keputusan akhir tetap berada pada manusia.

4. *Big Data* dan *Business Analytics*

Big Data adalah kumpulan data dalam jumlah besar dengan karakteristik volume,

kecepatan, variasi, dan keakuratan. Data ini digunakan untuk menghasilkan analisis bisnis yang lebih akurat dan strategis.

Dalam pemasaran, Big Data membantu memahami perilaku konsumen dan tren pasar. Dalam operasional, data digunakan untuk meningkatkan efisiensi dan menekan biaya. Sementara dalam manajemen risiko, analisis data membantu organisasi mendeteksi potensi masalah dan melakukan prediksi lebih awal.

5. *Cloud Computing* dan *Digital Office*

Cloud computing telah mengubah konsep kantor tradisional menjadi lingkungan kerja digital. Dengan teknologi ini, data dapat diakses kapan saja dan dari lokasi mana pun, sehingga meningkatkan fleksibilitas kerja dan mempercepat kolaborasi.

Selain itu, *cloud computing* juga membantu organisasi mengurangi biaya infrastruktur dan mendukung kerja jarak jauh. Platform seperti *Microsoft 365* dan *Google Workspace* menjadi contoh implementasi *digital office* yang mendukung komunikasi, pengolahan dokumen, dan kolaborasi secara terintegrasi.

6. *Remote Working* dan *Hybrid Working*

Perkembangan teknologi melahirkan pola kerja baru seperti *remote working* dan *hybrid working* yang memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dari berbagai lokasi.

Model ini meningkatkan efisiensi waktu dan keseimbangan kerja, namun juga menimbulkan tantangan seperti komunikasi, budaya organisasi, dan pengukuran kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan *result oriented management*, yaitu pengelolaan yang berfokus pada hasil kerja, bukan sekadar kehadiran fisik.

7. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Dalam ekonomi digital, pengetahuan menjadi aset strategis organisasi. Manajemen pengetahuan mencakup proses penciptaan, penyimpanan, pembagian, dan pengembangan pengetahuan untuk mendukung pembelajaran organisasi. Organisasi yang terus belajar akan lebih siap menghadapi perubahan lingkungan (Senge, 2006). Karena itu, pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci daya saing di era digital.

8. Tantangan Manajemen Era Digital

Transformasi digital juga membawa sejumlah tantangan, di antaranya peningkatan kebutuhan literasi digital dan kemampuan analisis data bagi karyawan, risiko keamanan informasi seperti kebocoran data dan serangan siber, serta perubahan budaya organisasi menuju arah yang lebih terbuka dan adaptif.

Secara keseluruhan, era digital menuntut organisasi tidak hanya mengadopsi teknologi,

tetapi juga membangun sistem manajemen yang fleksibel, kolaboratif, dan berbasis pengetahuan agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin dinamis.

BAB 4

LINGKUNGAN MANAJEMEN

Oleh Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M.

4.1. Pengertian Lingkungan Manajemen

Lingkungan manajemen merupakan salah satu konsep fundamental yang wajib dipahami oleh setiap calon manajer maupun praktisi bisnis. Secara sederhana, lingkungan manajemen adalah seluruh faktor yang berasal dari dalam maupun luar organisasi yang dapat memengaruhi kegiatan, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan organisasi.

Konsep lingkungan manajemen berkembang seiring dengan meningkatnya kompleksitas dunia bisnis modern. Pada awal perkembangan teori manajemen, organisasi lebih banyak dipandang sebagai sistem tertutup yang berfokus pada efisiensi internal. Namun, perkembangan teori sistem terbuka menunjukkan bahwa organisasi merupakan bagian dari lingkungan yang lebih luas sehingga keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuannya memahami dan merespons perubahan lingkungan (Daft & Armstrong, 2022)

Lingkungan manajemen juga dapat dipahami sebagai sumber ketidakpastian bagi organisasi. Semakin cepat perubahan yang terjadi di lingkungan,

semakin tinggi tingkat ketidakpastian yang dihadapi manajer.

Perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan perubahan kebutuhan konsumen dapat memengaruhi lingkungan organisasi. Oleh karena itu, manajer perlu terus memantau perubahan tersebut agar dapat mengambil keputusan yang tepat dan menyesuaikan strategi organisasi. (Hitt et al., 2017)

Di era digital saat ini, kemampuan memahami lingkungan menjadi semakin penting karena perubahan terjadi dengan sangat cepat. Digitalisasi, kecerdasan buatan, dan transformasi teknologi telah mengubah cara organisasi bekerja dan berinteraksi dengan pelanggan. Dengan demikian, organisasi diharuskan untuk mempunyai sistem pemantauan lingkungan yang lebih responsif dan berbasis data agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin dinamis (Verhoef et al., 2021).

Lingkungan manajemen memiliki beberapa karakteristik yang perlu dipahami oleh para manajer (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

1. Dinamis

Lingkungan organisasi selalu berubah karena dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan perubahan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut .

2. Kompleks

Lingkungan organisasi terdiri atas banyak faktor yang saling berhubungan. Kondisi ini membuat manajer perlu mempertimbangkan berbagai aspek sebelum mengambil keputusan.

3. Tidak Pasti

Lingkungan sering kali sulit diprediksi karena perubahan dapat terjadi secara cepat dan tidak terduga. Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki kemampuan analisis yang baik agar dapat mengambil keputusan yang tepat

4. Saling Ketergantungan

Organisasi dan lingkungan saling memengaruhi. Organisasi membutuhkan sumber daya dari lingkungan, sedangkan lingkungan memperoleh manfaat melalui produk, jasa, lapangan kerja, dan kontribusi ekonomi yang diberikan organisasi.

4.2. Lingkungan Internal Organisasi

Lingkungan internal organisasi adalah seluruh faktor yang berasal dari dalam organisasi dan memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Faktor-faktor tersebut umumnya dapat dikendalikan oleh manajemen sehingga dapat dikelola dan dikembangkan sesuai kebutuhan. Oleh karena itu, lingkungan internal menjadi dasar penting bagi organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara efektif untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan (Daft & Armstrong, 2022)

Dalam perspektif manajemen strategis, lingkungan internal dipandang sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya dan kapabilitas unggul akan lebih mampu bersaing dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan kondisi pasar yang menguntungkan. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal perlu dilakukan sebelum organisasi menyusun strategi bisnis dan strategi operasional (Barney & Hesterly, 2021).

Komponen Lingkungan Internal Organisasi:

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi karena berperan menjalankan seluruh kegiatan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM, seperti kompetensi, keterampilan, pengalaman, motivasi, dan komitmen yang dimiliki karyawan. Pengelolaan SDM yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja organisasi. Sebaliknya, SDM yang kurang berkualitas dapat menyebabkan rendahnya produktivitas, tingginya tingkat pergantian karyawan (*turnover*), konflik kerja, serta menurunnya kualitas pelayanan kepada pelanggan.

2. Struktur Organisasi

Merupakan susunan yang mengatur pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, serta hubungan

kerja antaranggota organisasi. Struktur ini membantu setiap anggota memahami perannya sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara terkoordinasi dan efisien. Setiap organisasi dapat menerapkan bentuk struktur yang berbeda, seperti struktur fungsional, divisional, matriks, atau berbasis tim. Pemilihan struktur disesuaikan dengan ukuran organisasi, jenis kegiatan, strategi yang digunakan, serta kondisi lingkungan yang dihadapi.

3. Budaya Organisasi

Merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi sebagai pedoman dalam bekerja, berperilaku, dan mengambil keputusan. Budaya ini membentuk cara anggota organisasi berinteraksi dan mencerminkan identitas organisasi. Budaya organisasi juga memengaruhi kemampuan organisasi untuk berinovasi dan beradaptasi dengan perubahan. Organisasi yang memiliki budaya belajar (*learning culture*) umumnya lebih cepat menyesuaikan diri dibandingkan organisasi yang memiliki budaya kerja yang kaku.

4. Sumber Daya Keuangan

Merupakan faktor penting yang mendukung kegiatan operasional dan pengembangan organisasi. Ketersediaan dana memungkinkan organisasi melakukan investasi, memperluas usaha, mengembangkan produk, serta

meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pengelolaan keuangan yang baik tidak hanya berfokus pada memperoleh dana, tetapi juga menggunakan dana secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, organisasi perlu menyusun anggaran, mengendalikan pengeluaran, dan mengevaluasi kinerja keuangan secara berkala agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.

5. Teknologi dan Sistem Informasi

Merupakan bagian penting dalam organisasi, terutama di era digital. Pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses operasional, dan menyediakan informasi yang akurat untuk mendukung pengambilan keputusan. Sistem informasi yang baik membantu manajemen memperoleh data secara cepat (*real-time*), mempermudah koordinasi antarbagian, serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dengan demikian, organisasi dapat bekerja lebih efektif dan responsif terhadap perubahan

4.3. Lingkungan Eksternal Organisasi

Lingkungan eksternal organisasi mencakup seluruh faktor yang berada di luar batas organisasi dan memiliki potensi untuk memengaruhi proses operasional, kinerja, serta keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor-faktor ini umumnya tidak dapat dikendalikan oleh

manajemen sehingga organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Lingkungan eksternal dapat memberikan peluang sekaligus menimbulkan ancaman bagi organisasi (S. P. Robbins & Coulter, 2022)

Secara umum, lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi dua kelompok utama, yaitu lingkungan eksternal umum dan lingkungan eksternal khusus.

1. Lingkungan Eksternal Umum

Lingkungan eksternal umum mencakup faktor-faktor makro yang memengaruhi seluruh organisasi. Meskipun tidak berhubungan secara langsung, faktor-faktor ini dapat memengaruhi operasional dan strategi organisasi (Dess et al., 2023).

a. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi memengaruhi aktivitas organisasi. Saat ekonomi tumbuh, permintaan terhadap produk dan jasa biasanya meningkat sehingga membuka peluang bagi organisasi. Sebaliknya, saat terjadi resesi, permintaan menurun sehingga organisasi perlu melakukan efisiensi biaya

b. Faktor Politik dan Hukum

Faktor politik dan hukum meliputi kebijakan pemerintah, peraturan, dan stabilitas politik yang memengaruhi kegiatan organisasi. Perubahan regulasi, seperti perpajakan,

ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, dan lingkungan, dapat memengaruhi strategi organisasi

c. Faktor Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial budaya meliputi nilai, norma, gaya hidup, dan karakteristik masyarakat yang memengaruhi perilaku konsumen. Perubahan gaya hidup, seperti meningkatnya kepedulian terhadap kesehatan dan lingkungan, mendorong permintaan akan produk yang lebih sehat dan ramah lingkungan. Organisasi yang memahami perubahan ini akan lebih mudah memenuhi kebutuhan pasar (O. Y. A. Wijaya, 2023)

d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor yang paling cepat mengubah lingkungan bisnis. Inovasi seperti e-commerce, fintech, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan otomatisasi mendorong organisasi untuk terus berinovasi. Organisasi yang tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi berisiko kehilangan daya saing dan pangsa pasar

e. Faktor Demografi

Faktor demografi meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pendapatan, dan jumlah penduduk. Perubahan karakteristik penduduk dapat menciptakan peluang bisnis baru. Misalnya, meningkatnya jumlah generasi muda

mendorong perkembangan industri digital, sedangkan bertambahnya populasi lanjut usia meningkatkan kebutuhan akan layanan kesehatan dan perawatan lansia.

2. Lingkungan Eksternal Khusus

Lingkungan eksternal khusus merupakan pihak-pihak yang berinteraksi secara langsung dengan organisasi dan memiliki pengaruh langsung terhadap aktivitas operasional sehari-hari (Daft & Armstrong, 2022).

a. Pelanggan

Pelanggan adalah pihak yang membeli dan menggunakan produk atau jasa organisasi. Keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuannya memahami kebutuhan pelanggan, yang saat ini semakin mengutamakan layanan yang cepat, mudah, personal, dan berbasis teknologi digital.

b. Pemasok

Pemasok menyediakan berbagai sumber daya yang dibutuhkan organisasi untuk menjalankan operasionalnya, seperti bahan baku, komponen, teknologi, dan jasa pendukung lainnya. Gangguan pada pemasok dapat berdampak langsung terhadap kemampuan organisasi dalam memenuhi permintaan pelanggan. Oleh karena itu, banyak organisasi menerapkan strategi diversifikasi pemasok dan

manajemen risiko rantai pasok untuk meningkatkan ketahanan operasional.

c. Pesaing

Pesaing adalah organisasi yang menawarkan produk atau jasa serupa kepada pasar yang sama. Persaingan mendorong organisasi untuk terus meningkatkan kualitas, efisiensi, dan inovasi agar tetap memiliki keunggulan kompetitif.

d. Pemerintah dan Masyarakat

Pemerintah memiliki pengaruh besar terhadap organisasi melalui regulasi, perizinan, kebijakan fiskal, dan kebijakan perdagangan. Sementara itu, masyarakat berperan dalam membentuk reputasi organisasi melalui persepsi publik terhadap aktivitas perusahaan.

4.4. Pengaruh Globalisasi terhadap Manajemen

Globalisasi merupakan proses meningkatnya integrasi dan keterhubungan antarnegara dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk ekonomi, teknologi, sosial, budaya, dan politik (Hill, 2021).

Globalisasi juga mengubah cara organisasi menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian harus mempertimbangkan faktor-faktor lintas negara seperti perbedaan budaya, sistem hukum, kondisi ekonomi, serta karakteristik konsumen di berbagai wilayah. Oleh karena itu, pemahaman terhadap

globalisasi menjadi kompetensi penting bagi manajer modern (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

Pengaruh globalisasi terhadap praktik manajemen dapat dirasakan manfaatnya dalam berbagai aspek operasional organisasi. Pertama, manfaat globalisasi adalah perluasan pasar. Akses terhadap pasar global memungkinkan organisasi memanfaatkan pertumbuhan permintaan di negara-negara berkembang yang memiliki populasi besar dan daya beli yang terus meningkat. Dengan demikian, organisasi memiliki peluang untuk meningkatkan skala ekonomi dan memperkuat posisi kompetitifnya. Manfaat kedua adalah akses terhadap sumber daya global. Akses terhadap sumber daya global membantu organisasi meningkatkan produktivitas dan menekan biaya produksi. Banyak perusahaan multinasional memanfaatkan jaringan global untuk mengoptimalkan rantai pasok dan meningkatkan efisiensi operasional. Ketiga adalah peningkatan inovasi. Globalisasi mempercepat pertukaran ide, teknologi, dan praktik bisnis antarnegara. Organisasi memiliki kesempatan untuk mempelajari berbagai inovasi yang berkembang di pasar internasional dan mengadaptasinya sesuai kebutuhan organisasi. Inovasi tidak hanya dilakukan pada produk, tetapi juga pada proses, model bisnis, dan sistem manajemen. Organisasi yang memanfaatkan jaringan global umumnya memiliki kemampuan inovasi yang lebih baik dibandingkan

organisasi yang hanya beroperasi di pasar lokal (Teece, 2018)

4.5. Perubahan Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis saat ini berkembang dengan kecepatan yang jauh lebih tinggi dibandingkan dekade sebelumnya. Revolusi Industri 4.0, digitalisasi, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), dan perkembangan teknologi komunikasi telah mengubah hampir seluruh aspek aktivitas bisnis. Organisasi tidak lagi hanya menghadapi perubahan yang bersifat lokal, tetapi juga perubahan global yang dapat memengaruhi operasional perusahaan dalam waktu yang sangat singkat. Kondisi ini digambarkan dengan akronim VUCA, yang merupakan singkatan dari *Volatile* (bergejolak), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (kompleks), dan *Ambiguous* (ambigu). Lingkungan VUCA yang kita hadapi saat ini menghadirkan tantangan manajemen yang jauh lebih berat dibandingkan masa-masa sebelumnya, sekaligus menuntut manajer untuk memiliki kemampuan berpikir strategis dan adaptif yang lebih tinggi (S. P. Robbins & Coulter, 2022)

Perubahan lingkungan bisnis juga dipengaruhi oleh meningkatnya perhatian terhadap keberlanjutan (*sustainability*) dan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* atau CSR). Kesadaran masyarakat terhadap isu

lingkungan, sosial, dan tata kelola mendorong organisasi menerapkan prinsip ESG (*Environmental, Social, and Governance*) dalam menjalankan bisnis

4.6. Adaptasi Organisasi terhadap Lingkungan

Dalam perspektif teori sistem terbuka (*open systems theory*), organisasi dipandang sebagai entitas yang terus berinteraksi dengan lingkungannya. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menyesuaikan struktur, strategi, budaya, dan proses bisnisnya sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan. Ketidakmampuan melakukan adaptasi dapat menyebabkan organisasi kehilangan relevansi, menurunnya kinerja, bahkan mengalami kegagalan bisnis (S. P. Robbins & Coulter, 2022)

Adaptasi organisasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan terhadap perubahan, tetapi juga kemampuan memanfaatkan perubahan sebagai sumber peluang. Organisasi yang adaptif mampu mengidentifikasi tren yang muncul, mengantisipasi perubahan pasar, serta mengembangkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan yang terus berkembang (Teece, 2018)

Bentuk Adaptasi Organisasi:

1. Adaptasi Strategis

Adaptasi strategis merupakan penyesuaian visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan

eksternal. Adaptasi ini biasanya dilakukan ketika organisasi menghadapi perubahan pasar, teknologi, regulasi, atau tingkat persaingan yang signifikan (Dess et al., 2023).

Sebagai contoh, banyak perusahaan ritel konvensional mulai mengembangkan *platform e-commerce* sebagai respons terhadap meningkatnya aktivitas belanja online. Perubahan tersebut menunjukkan bagaimana organisasi menyesuaikan strategi bisnisnya agar tetap relevan dengan kebutuhan pasar.

2. Adaptasi Struktural

Adaptasi struktural dilakukan melalui perubahan struktur organisasi agar lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan. Perubahan ini dapat berupa penyederhanaan hierarki, pembentukan unit kerja baru, atau perubahan pola koordinasi antarbagian dalam organisasi.

Transformasi digital juga mendorong banyak organisasi untuk mengadopsi struktur organisasi yang lebih datar (*flat organization*) sehingga kolaborasi dan inovasi dapat berkembang secara lebih efektif.

3. Adaptasi Teknologi

Adaptasi teknologi dilakukan dengan memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan kecepatan pengambilan keputusan. Perkembangan kecerdasan buatan (*artificial*

intelligence), *Internet of Things (IoT)*, dan *big data analytics* mendorong organisasi melakukan transformasi digital. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi tersebut umumnya memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik (Mikalef et al., 2020)

4. Adaptasi Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan keterbukaan terhadap perubahan akan memudahkan organisasi beradaptasi dengan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang mendorong kreativitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan (Aliana et al., 2024)

4.7. Analisis Lingkungan Organisasi

Dalam manajemen strategis, analisis lingkungan merupakan langkah awal dalam menyusun strategi. Strategi yang efektif memerlukan pemahaman terhadap kondisi internal dan perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, analisis lingkungan menjadi dasar dalam menentukan arah dan prioritas organisasi (Dess et al., 2023).

Analisis lingkungan membantu organisasi mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi organisasi, manajer dapat menyusun strategi yang lebih tepat dan sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Karena itu, analisis lingkungan menjadi bagian

penting dalam manajemen modern (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

1. Tujuan Analisis Lingkungan Organisasi

Analisis lingkungan dilakukan bukan sekadar untuk mengumpulkan informasi, tetapi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Secara umum, tujuan analisis lingkungan meliputi (Daft & Armstrong, 2022)

a. Mengidentifikasi Peluang Organisasi

Peluang merupakan kondisi lingkungan yang dapat memberikan keuntungan atau meningkatkan kinerja organisasi. Melalui analisis lingkungan, organisasi dapat menemukan peluang baru yang muncul akibat perubahan teknologi, pertumbuhan pasar, atau perubahan perilaku konsumen

b. Mengidentifikasi Ancaman Organisasi

Ancaman merupakan faktor lingkungan yang berpotensi menimbulkan risiko bagi organisasi. Ancaman dapat berasal dari pesaing, perubahan regulasi, krisis ekonomi, maupun perkembangan teknologi yang mengubah struktur industri

c. Mengenali Kekuatan Dan Kelemahan Organisasi

Analisis lingkungan membantu organisasi memahami sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sehingga dapat digunakan sebagai

dasar dalam pengembangan strategi yang sesuai dengan kondisi internal organisasi

- d. Mendukung Proses Pengambilan Keputusan
Informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan membantu manajer mengambil keputusan yang lebih akurat dan berbasis data sehingga mengurangi risiko kesalahan strategis
- e. Meningkatkan Kemampuan Adaptasi Organisasi
Organisasi yang memahami lingkungan secara baik akan lebih cepat merespons perubahan dan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih tinggi dibandingkan organisasi yang kurang memperhatikan kondisi lingkungannya.

2. Alat Analisis Lingkungan Organisasi

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, manajer memerlukan alat analisis untuk memahami kondisi organisasi. Hasil analisis tersebut menjadi dasar dalam menyusun strategi, mengambil keputusan, dan mengantisipasi perubahan lingkungan (S. P. Robbins & Coulter, 2022)

- a. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*)
Merupakan salah satu alat analisis yang paling sering digunakan dalam manajemen. Analisis ini membantu organisasi mengenali kekuatan dan kelemahan dari lingkungan internal serta

peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Dengan demikian, organisasi dapat memahami posisinya dan menyusun strategi yang lebih tepat dalam menghadapi persaingan. Keunggulan analisis SWOT adalah mudah dipahami dan dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi, mulai dari perusahaan, UMKM, hingga organisasi sektor publik

b. Analisis PESTEL

Analisis ini dipakai guna mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan makro yang dapat memengaruhi organisasi. PESTEL mencakup enam aspek, yaitu politik (*Political*), ekonomi (*Economic*), sosial (*Social*), teknologi (*Technological*), lingkungan (*Environmental*), dan hukum (*Legal*). Faktor-faktor tersebut membantu organisasi memahami perubahan lingkungan eksternal yang dapat memengaruhi kegiatan bisnis. Dalam manajemen strategis, hasil analisis PESTEL sering digunakan sebagai dasar analisis SWOT, terutama untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal.

c. Model Lima Kekuatan Porter

Merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui tingkat persaingan dalam suatu industri. Menurut Porter, terdapat lima faktor yang memengaruhi persaingan, yaitu :

- 1) Persaingan antarperusahaan, yaitu tingkat kompetisi antara perusahaan dalam industri yang sama.
- 2) Ancaman pendatang baru, yaitu kemungkinan masuknya pesaing baru ke dalam industri.
- 3) Kekuatan tawar pemasok, yaitu kemampuan pemasok memengaruhi harga, kualitas, dan ketersediaan bahan baku.
- 4) Kekuatan tawar pembeli, yaitu kemampuan pelanggan memengaruhi harga dan kualitas produk atau layanan.
- 5) Ancaman produk substitusi, yaitu adanya produk atau jasa lain yang dapat menggantikan produk utama perusahaan (Porter, 2019).

d. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*)

Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*) adalah alat analisis internal yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas organisasi yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Analisis ini membantu organisasi menemukan sumber keunggulan kompetitif dengan mengevaluasi setiap aktivitas dalam proses bisnis (Porter, 2019).

Dalam pendekatan analisis rantai nilai, seluruh aktivitas organisasi dikelompokkan menjadi dua kategori utama, yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung. Aktivitas

primer merupakan serangkaian kegiatan yang secara langsung berkontribusi terhadap proses penciptaan nilai melalui pengembangan, produksi, hingga penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Kegiatan tersebut meliputi logistik masuk (*inbound logistics*), operasi, logistik keluar (*outbound logistics*), pemasaran dan penjualan, serta pelayanan setelah penjualan (*after-sales service*). Adapun aktivitas pendukung berperan dalam menunjang efektivitas aktivitas primer, yang mencakup infrastruktur organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan fungsi pengadaan (*procurement*). Meskipun tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, aktivitas pendukung berperan penting dalam meningkatkan efisiensi dan menciptakan nilai bagi organisasi.

BAB 5

FUNGSI PERENCANAAN

Oleh Dyah Purwaningrum, S.E., M.M.

5.1. Pengertian Perencanaan

Di dalam sebuah organisasi, Perencanaan adalah langkah pertama dan paling penting dalam ilmu manajemen. Secara sederhana, perencanaan adalah cara kita menentukan target apa yang ingin dicapai di masa depan, sekaligus memilih jalan pintas terbaik untuk mewujudkan target tersebut. Jika organisasi diibaratkan sebagai sebuah kapal, maka perencanaan adalah peta penunjuk arah. Tanpa adanya rencana yang matang, kapal organisasi mungkin tetap bisa berjalan, tetapi ia hanya akan terombang-ambing di tengah lautan luas tanpa pernah sampai ke pelabuhan tujuan.

Perencanaan sebenarnya berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan posisi organisasi kita saat ini dengan target ideal kita di masa depan. Melalui perencanaan, seorang pemimpin tidak lagi bekerja secara meraba-raba atau sekadar mengandalkan keberuntungan.

Dengan membuat rencana, kita dipaksa untuk melihat ke depan, membaca peluang yang ada, dan bersiap-siap menghadapi badai tantangan sebelum masalah itu benar-benar datang menghantam organisasi kita.

Beberapa pandangan penting dari para ahli ekonomi dan pembangunan mengenai arti perencanaan yang dikemas dalam kalimat sederhana:

1. Bintoro Tjokroamidjojo: Mengartikan perencanaan ekonomi sebagai suatu cara untuk mencapai tujuan sebaik mungkin menggunakan modal atau sumber daya yang ada. Tujuannya jelas, yaitu agar seluruh operasional organisasi menjadi jauh lebih efektif dan efisien.
2. Arthur Lewis: Ekonom terkemuka ini menyebutkan bahwa inti dari perencanaan adalah memilih. Perencanaan berarti organisasi harus berani memilih prioritas program mana yang harus didanai terlebih dahulu, dan program mana yang harus ditunda demi menghemat kas organisasi.
3. Albert Waterston: Menurutnya, perencanaan ekonomi adalah usaha sadar dari sebuah organisasi atau negara untuk memandu, memengaruhi, dan mengendalikan perubahan variabel ekonomi (seperti investasi, konsumsi, dan tabungan) dari waktu ke waktu demi mencapai target masa depan yang sudah ditentukan (Hasibua, 2003).

5.2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Secara garis besar, perencanaan dibuat untuk mencapai tujuan penting dan memberikan manfaat nyata bagi organisasi berikut ini:

1. Tujuan Utama Membuat Perencanaan
 - a. Rencana memastikan semua orang di dalam tim berjalan ke arah yang sama. Ketika target sudah ditulis dengan jelas, tidak ada lagi anggota yang kebingungan tentang apa yang harus mereka kejar setiap harinya.
 - b. Siap Menghadapi Perubahan Hari Esok yang artinya Kita memang tidak bisa menebak masa depan dengan pasti. Namun, dengan membuat rencana, kita sudah mencuri start untuk memikirkan solusi jika tiba-tiba terjadi masalah atau krisis di tengah jalan.
 - c. Perencanaan membantu kita menghitung modal secara pas dan teliti. Efeknya, tidak akan ada lagi anggaran yang terbuang sia-sia untuk hal-hal yang tidak penting bagi kemajuan kelompok.
 - d. Menjadi Standar Penilaian Kerja: untuk mengetahui bagaimana kita bisa tahu seorang karyawan sudah bekerja dengan baik atau belum? Jawabannya ada pada dokumen rencana. Target angka dan batas waktu yang ada di dalam rencana itulah yang menjadi rapor penentu sukses tidaknya kerja tim kita.
2. Manfaat perencanaan adalah :
 - a. Kerja Jadi Jauh Lebih Hemat disini yang di maksud adalah Setiap rupiah dan tenaga yang dikeluarkan akan langsung membuahkan hasil

karena semuanya dilakukan dengan perhitungan yang matang sejak awal.

- b. Hubungan Antar-Anggota Jadi Lebih Akur karena Pembagian tugas yang rapi dalam sebuah rencana membuat jalur komunikasi menjadi sangat bersih. Tidak akan ada lagi drama saling melempar tanggung jawab atau berebut pekerjaan antar-rekan kerja.
- c. Organisasi Jadi Lebih Tangguh dimana Kelompok yang selalu siap dengan rencana cadangan (Rencana B dan C) akan jauh lebih cepat bangkit saat dihantam oleh kerasnya persaingan di dunia luar.

5.3. Jenis-Jenis Perencanaan

Dalam mengelola sebuah organisasi, rencana yang kita buat tidak bisa disamaratakan. Ada rencana yang dibuat untuk jangka panjang demi masa depan kelompok, tetapi ada juga rencana harian yang harus diselesaikan sore ini juga.

Agar kita tidak bingung, para ahli manajemen membagi perencanaan menjadi beberapa jenis berdasarkan tiga sudut pandang utama:

1. Berdasarkan Jangka Waktu

Sudut pandang ini melihat seberapa lama rencana tersebut akan berlaku di dalam organisasi:

- a. Rencana Jangka Panjang rencana yang mencakup waktu antara 5 hingga 10 tahun ke depan. Rencana ini menjadi kompas utama

organisasi untuk melihat ke mana arah institusi ini di masa depan.

- b. Rencana Jangka Menengah yaitu rencana yang berdurasi antara 1 hingga 5 tahun. Fungsinya adalah menjabarkan rencana besar jangka panjang menjadi target-target yang lebih realistis.
- c. Rencana Jangka Pendek yaitu Rencana harian, mingguan, atau bulanan yang durasinya di bawah 1 tahun. Ini adalah rencana aksi nyata yang langsung dikerjakan oleh karyawan di lapangan.

2. Berdasarkan Tingkatan Manajemen

Jenis ini melihat siapa orang di dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk membuat rencana tersebut:

- a. Rencana Strategis (*Strategic Planning*) yaitu Rencana ini dibuat oleh jajaran pimpinan tertinggi (*Top Management*). Isinya menentukan arah hidup mati organisasi secara keseluruhan, seperti keputusan untuk membuka cabang baru di luar negeri.
- b. Rencana Taktis (*Tactical Planning*) yaitu Rencana ini dibuat oleh manajer tingkat menengah (*Middle Management*), seperti kepala divisi. Fokusnya adalah menjabarkan perintah bos tertinggi menjadi taktik kerja di divisinya masing-masing.

- c. Rencana Operasional (*Operational Planning*) yaitu Rencana ini dibuat oleh manajer tingkat bawah (*Lower Management/Supervisor*) bersama para staf. Isinya sangat teknis, detail, dan fokus pada jadwal kerja harian karyawan.
3. Berdasarkan Sifat Penggunaannya
- Sudut pandang terakhir ini melihat seberapa sering rencana tersebut akan dipakai berulang-ulang:
- a. Rencana Sekali Pakai (*Single-Use Plans*) merupakan Rencana yang dibuat khusus untuk satu acara atau proyek spesifik. Jika acara tersebut sudah selesai, maka rencana ini tidak akan dipakai lagi. *Contoh:* Rencana panitia dalam menyelenggarakan acara ulang tahun perusahaan.
 - b. Rencana Permanen (*Standing Plans*) merupakan Rencana yang dibuat untuk jangka panjang dan digunakan berulang kali sebagai panduan harian setiap kali organisasi menghadapi situasi yang sama. *Contoh:* Peraturan tertulis mengenai SOP (*Standard Operating Procedure*) cara melayani komplain pelanggan atau aturan jam masuk kantor (Banurea et al., 2023).

5.4. Proses Penyusunan Perencanaan

Membuat rencana yang baik tidak boleh mengandalkan tebakan atau sekadar mengikuti perasaan. Perencanaan yang sukses harus melewati sebuah proses yang sistematis dan terukur.

Di dalam dunia organisasi, proses menyusun perencanaan wajib melewati lima tahapan utama berikut ini yaitu Langkah pertama adalah menetapkan target atau tujuan akhir. Tahapan ini adalah fondasi utama karena kita tidak bisa membuat rencana jika tidak tahu apa yang ingin dicapai.

Target yang dibuat pun harus jelas dan memiliki batasan waktu yang tegas. Sebagai contoh, jangan hanya membuat target "Ingin menaikkan keuntungan", tetapi buatlah kalimat yang lebih pasti seperti "Meningkatkan penjualan produk sebesar 15% dalam kurun waktu enam bulan."

Setelah target ditentukan, langkah kedua adalah jujur memetakan kondisi organisasi saat ini. Pemimpin harus mengukur kemampuan internal kelompok agar rencana yang dibuat tidak menjadi mimpi di siang bolong. Pada tahap ini, pihak manajemen wajib menghitung semua modal yang dimiliki hari ini, mulai dari sisa uang di kas, jumlah karyawan yang aktif, hingga kondisi mesin dan fasilitas kerja yang tersedia (Ali & Noermijati, 2023).

Langkah ketiga dan keempat adalah menganalisis hambatan luar sekaligus menyiapkan rencana cadangan. Organisasi wajib melihat situasi di

sekitar mereka untuk mengira-ngira tantangan apa yang akan menghadang, seperti perubahan aturan pemerintah atau pergerakan pesaing. Berdasarkan analisis itu, organisasi tidak boleh hanya memiliki satu rencana tunggal. Kita harus kreatif membuat Rencana A, Rencana B, hingga Rencana C, lalu memilih satu jalur terbaik yang paling aman dan efisien.

Langkah terakhir yang menjadi penentu adalah mengeksekusi rencana dan melakukan evaluasi berkala. Rencana sehebat apa pun hanya akan menjadi tumpukan kertas pajangan di lemari jika tidak pernah dipraktikkan. Setelah jalur terbaik dipilih, pemimpin harus segera membagi tugas kepada setiap divisi kerja dan menetapkan tanggal tenggat waktu yang tegas. Selama proses kerja berjalan, pantau terus perkembangannya agar jika ada masalah di lapangan, organisasi bisa langsung melakukan perbaikan dengan cepat.

5.5. Pengambilan Keputusan dalam Perencanaan

Pengambilan keputusan adalah jantung dari perencanaan; tanpa adanya keputusan, rencana hanya akan menjadi tumpukan ide yang menggantung di awang-awang tanpa pernah menjadi aksi nyata.

Secara sederhana, pengambilan keputusan dalam perencanaan adalah proses memilih satu jalur tindakan terbaik dari berbagai alternatif rencana yang tersedia. Proses ini tidak boleh dilakukan secara

sementara atau hanya mengandalkan insting emosional. Seorang manajer yang profesional harus menggunakan logika yang rasional dan data yang valid.

Agar keputusan yang diambil menghasilkan rencana yang sukses, organisasi harus melewati empat tahapan penting berikut ini: langkah pertama adalah melakukan identifikasi Masalah yaitu Sebelum memilih solusi, pemimpin harus tahu persis apa masalah atau tantangan nyata yang sedang dihadapi organisasi. Pemimpin harus bisa membedakan antara "gejala" dan "akar masalah". Sebagai contoh, penurunan penjualan adalah gejala, sedangkan akar masalahnya mungkin terletak pada kualitas produk yang menurun atau pelayanan karyawan yang buruk. Rencana yang baik hanya bisa lahir jika akar masalahnya sudah ditemukan dengan tepat

Tahap kedua adalah Mengumpulkan Informasi dan Data, Setelah masalahnya jelas, langkah berikutnya adalah berburu data. Jangan pernah mengambil keputusan penting di dalam ruang kosong. Pihak manajemen harus mengumpulkan laporan keuangan, data kepuasan pelanggan, hingga analisis pergerakan kompetitor. Semakin lengkap dan akurat informasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka akan semakin kecil

pula risiko kegagalan dari rencana yang akan diputuskan nanti.

Tahap ketiga adalah Menimbang Untung dan Rugi dari Setiap Alternatif, Pada tahap ini, semua alternatif rencana yang sudah disusun (Rencana A, B, dan C) harus diuji di atas meja. Hitung dengan teliti berapa biaya yang dibutuhkan, berapa lama waktu pengerjaannya, serta apa dampak positif dan negatifnya bagi kelangsungan organisasi. Di sinilah seni berpikir kritis seorang pemimpin diuji untuk melihat pilihan mana yang paling efisien bagi anggaran kelompok.

Tahap terakhir adalah Mengetuk Palu dan Bertanggung Jawab yaitu memilih satu solusi terbaik, menetapkan sebagai rencana resmi organisasi, dan segera mengubahnya menjadi instruksi kerja. Seorang pemimpin yang hebat tidak akan ragu-ragu setelah keputusan diambil. Ia akan mengomunikasikan keputusan tersebut kepada seluruh tim secara transparan, membagi tugas dengan adil, dan siap bertanggung jawab penuh atas segala risiko dan hasil yang terjadi di lapangan (Melati, 2017).

5.6. Hambatan dalam Perencanaan

Meskipun kita sudah mengetahui cara menyusun rencana yang baik, pada kenyataannya

membuat perencanaan tidak pernah terlepas dari berbagai rintangan. Sering kali rencana yang sudah ditulis rapi di atas kertas justru macet atau gagal total saat dipraktikkan di lapangan. Di dalam dunia manajemen, rintangan-rintangan ini disebut sebagai hambatan perencanaan. Hambatan ini bisa muncul dari luar organisasi maupun dari dalam diri anggota organisasi itu sendiri

Hambatan pertama yang paling sering dihadapi adalah perubahan dunia luar yang terlalu cepat. Kita hidup di zaman yang pergerakannya sangat dinamis dan sulit ditebak. Rencana jangka panjang yang kita buat bisa mendadak tidak berguna hanya karena munculnya teknologi baru yang lebih canggih, adanya aturan hukum baru dari pemerintah, atau terjadinya krisis ekonomi global secara tiba-tiba. Ketidakpastian luar inilah yang sering kali memaksa rencana harus terus dibongkar pasang.

Hambatan kedua dan ketiga berasal dari masalah data yang tidak akurat serta penolakan dari dalam tim. Sebuah rencana yang baik wajib dibangun di atas data yang jujur dan valid. Jika manajer membuat rencana hanya bermodalkan tebakan insting atau data lama yang sudah kedaluwarsa, maka arah organisasi pasti akan tersesat. Selain itu, rencana baru biasanya membawa perubahan cara kerja baru. Hambatan muncul saat

karyawan merasa malas belajar atau takut keluar dari zona nyaman, sehingga mereka memilih untuk menolak rencana tersebut.

Hambatan yang terakhir adalah keterbatasan modal, waktu, dan tenaga kerja. Banyak pemimpin terjebak membuat perencanaan yang terlalu muluk-muluk dan mengawang-awang agar terlihat hebat. Mereka lupa menghitung kapasitas asli dari organisasi yang mereka pimpin. Rencana besar tersebut akhirnya gugur di tengah jalan karena perusahaan kehabisan uang kas di tengah proyek, waktu pengerjaan yang terlalu mepet, atau jumlah staf yang tidak cukup untuk menyelesaikan tugas berat tersebut.

5.7. Perencanaan Strategis dan Operasional

Mengelola sebuah organisasi mengharuskan kita pandai membagi fokus. Manajemen tidak boleh hanya memikirkan target masa depan tetapi mengabaikan kerja hari ini, atau sebaliknya. Oleh karena itu, rencana kerja selalu dibagi menjadi dua pilar utama, yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional. Pilar pertama adalah perencanaan strategis, yaitu yang disusun oleh para pimpinan tertinggi organisasi (*Top Management*). Rencana ini memiliki napas jangka panjang, biasanya berlaku untuk waktu lima hingga sepuluh tahun ke depan. Fokus utamanya adalah menentukan arah

hidup mati organisasi, seperti merumuskan visi-misi, memutuskan pembuatan produk baru, atau memperluas jaringan bisnis ke luar negeri. Karena sifatnya yang menyeluruh dan berdampak besar terhadap penggunaan uang kas organisasi, rencana ini penuh dengan analisis risiko yang sangat matang. Rencana strategis inilah yang menjadi payung hukum tertinggi bagi seluruh kegiatan organisasi.

Pilar kedua adalah perencanaan operasional, yaitu panduan kerja harian yang dibuat oleh para manajer tingkat bawah dan supervisor lapangan. Berbeda dengan rencana strategis, rencana operasional ini berumur sangat pendek, mulai dari hitungan hari, minggu, hingga bulan. Tugas utamanya adalah menerjemahkan mimpi-mimpi besar dari rencana strategis menjadi instruksi teknis yang nyata di lapangan. Rencana inilah yang menjawab pertanyaan praktis seperti jadwal sif kerja karyawan besok pagi, target penjualan mingguan, hingga standar operasional prosedur (*SOP*) dalam melayani konsumen.

Pada akhirnya, kedua jenis rencana ini harus berjalan seiringan dan saling mengunci. Rencana strategis yang hebat hanya akan menjadi tumpukan kertas pajangan di lemari jika tidak didukung oleh kedisiplinan rencana operasional di tingkat bawah. Sebaliknya, kerja keras dan cucuran keringat para staf di lapangan setiap hari akan terbuang sia-sia jika arah gerakan operasional mereka tidak searah dengan

peta jalan yang sudah ditentukan oleh pimpinan tertinggi. Ketika keduanya harmonis, organisasi akan bergerak dengan sangat efisien menuju gerbang kesuksesan.

BAB 6

FUNGSI PENGORGANISASIAN

Oleh Fanniya Dyah Prameswari, S.E., S.M., M.M., Ak.

Dalam Pengantar Manajemen, fungsi pengorganisasian merupakan pilar kedua yang menjembatani antara ide besar dalam perencanaan dengan realita eksekusi di lapangan. Setelah sebuah organisasi menetapkan visi dan target strategisnya. Belajar fungsi pengorganisasian bukan sekadar memahami cara menggambar bagan atau struktur di atas kertas, melainkan seni membangun fondasi kerja yang solid dan adaptif. Tanpa pengorganisasian yang matang, sebuah perusahaan akan terjebak dalam kekacauan operasional seperti tumpang tindih peran, konflik internal, hingga pemborosan sumber daya.

6.1 Konsep Pengorganisasian

Dalam konteks bisnis, pengorganisasian bukanlah sekadar menggambar bagan kotak-kotak struktur perusahaan. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi pokok dalam manajemen yang bertujuan untuk mengatur, mengoordinasikan, dan mengalokasikan berbagai sumber daya organisasi agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan perusahaan. Melalui proses pengorganisasian, setiap

tugas, tanggung jawab, serta wewenang dapat dibagi dengan jelas sesuai kemampuan dan posisi masing-masing individu dalam organisasi. Selain itu, pengorganisasian juga membantu menciptakan koordinasi kerja yang lebih terarah sehingga setiap bagian dalam perusahaan dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mulasih et al., 2024). Menurut Putri et al., (2022), pengorganisasian juga merupakan penentu suatu hubungan antara manajemen dengan pihak internal maupun eksternal, seperti terkait pembagian tugas dan penentuan departemen. Pengorganisasian juga sebagai fungsi manajemen kedua setelah perencanaan. Jika perencanaan menentukan apa yang ingin dicapai, maka pengorganisasian menentukan bagaimana sumber daya dialokasikan dan dikelompokkan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Tujuan utama dari pengorganisasian bisnis modern adalah menciptakan struktur yang adaptif (Januari et al., 2026). Di tengah perubahan pasar dan disrupsi teknologi, struktur yang terlalu kaku dan birokratis seringkali digantikan dengan struktur yang lebih fleksibel. Pengorganisasian juga memastikan agar sumber daya dialokasikan secara presisi, tidak ada tumpang tindih pekerjaan, dan tidak ada kekosongan tanggung jawab di lapangan.

Menurut Wianto & Astuti (2025), pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana sumber daya manusia (SDM) dikelola secara efektif dalam

sebuah bisnis dapat memberikan banyak manfaat bagi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Pengelolaan SDM yang baik tidak hanya membantu meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, profesional, dan kondusif. Selain itu, strategi pengelolaan SDM yang tepat dapat membantu perusahaan menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik yang dimiliki. Menurut Ardiansyah et al., (2025), Penerapan fungsi pengorganisasian dalam bisnis berfokus pada pembentukan struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas sesuai kompetensi, serta koordinasi kerja yang efektif antarbagian. Pengorganisasian yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional, kualitas pelayanan, dan mendukung keberlangsungan usaha. Selain itu, sistem kerja yang teratur juga membantu membangun kepercayaan pelanggan serta menciptakan kerja sama yang lebih baik dalam lingkungan bisnis.

Secara umum, proses pengorganisasian melibatkan tiga langkah utama yaitu menentukan aktivitas spesifik yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, menggabungkan tugas-tugas yang memiliki kesamaan fungsi atau tujuan ke dalam satu unit kerja serta menugaskan individu yang tepat dan memberikan fasilitas yang dibutuhkan agar tugas dapat diselesaikan.

6.2 Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Agar struktur organisasi dapat berjalan dengan baik, terdapat beberapa prinsip dasar yang harus dipegang oleh pihak manajemen:

1. Pembagian Kerja dan Spesialisasi

Prinsip ini menyatakan bahwa pekerjaan yang kompleks harus dipecah menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik. Karyawan yang fokus pada satu bidang keahlian akan membangun keterampilan yang lebih tinggi, meminimalkan waktu transisi antar-tugas, dan meningkatkan produktivitas.

2. Kesatuan Komando

Prinsip ini menegaskan bahwa setiap individu dalam organisasi idealnya hanya menerima perintah dari dan bertanggung jawab kepada, satu atasan langsung. Jika seorang karyawan menerima instruksi dari dua atasan yang berbeda untuk tugas yang sama, risiko konflik prioritas, kebingungan, dan frustrasi kerja akan meningkat tajam.

3. Keseimbangan Wewenang dan Tanggungjawab

Wewenang merupakan hak resmi yang dimiliki seorang manajer untuk menetapkan keputusan, memberikan arahan, serta mengelola dan mendistribusikan sumber daya organisasi. Sementara itu, tanggung jawab mengacu pada kewajiban individu dalam melaksanakan tugas dan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Dalam

praktik manajemen, wewenang dan tanggung jawab harus berada dalam kondisi yang seimbang. Pemberian wewenang yang tidak diikuti dengan tanggung jawab berpotensi menimbulkan penyalahgunaan kekuasaan. Sebaliknya, apabila seseorang dibebani tanggung jawab tanpa didukung wewenang yang memadai, proses pelaksanaan pekerjaan dapat terhambat karena keterbatasan dalam mengambil keputusan maupun menjalankan tindakan yang diperlukan.

4. Prinsip Hierarki

Garis wewenang dari manajemen puncak (misalnya CEO atau Dewan Direksi) hingga karyawan tingkat paling bawah harus digariskan secara jelas dan tidak terputus. Garis ini menentukan jalur komunikasi formal dan eskalasi keputusan dalam organisasi.

5. Prinsip Komunikasi Terbuka

Saluran komunikasi harus tetap terbuka agar bawahan dapat berkonsultasi ketika menghadapi kendala tanpa merasa diintervensi secara mikro (*micromanaged*).

6.3 Delegasi Wewenang

Dalam struktur organisasi bisnis yang terus berkembang, seorang manajer tidak akan mampu menangani seluruh pekerjaan dan pengambilan keputusan seorang diri. Keterbatasan waktu, energi, dan keahlian fisik membuat pembagian kekuasaan

menjadi sebuah kebutuhan mutlak. Delegasi wewenang adalah proses formal dimana manajer tingkat atas menyerahkan sebagian wewenang, hak pengambilan keputusan, dan tanggung jawab tugas kepada bawahannya untuk melaksanakan aktivitas spesifik. Delegasi memerlukan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tugas dapat dijalankan dengan jelas dan efektif. Dalam proses ini, pemimpin harus menentukan tugas yang dapat dilimpahkan sesuai kemampuan bawahan tanpa mengurangi kualitas hasil kerja. Dengan adanya delegasi, pembagian tugas menjadi lebih merata sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien, sementara pemimpin dapat lebih fokus pada hal-hal yang bersifat strategis (Oktarina et al., 2024).

Delegasi wewenang memberikan beberapa keuntungan strategis bagi organisasi bisnis antara lain:

1. Keputusan dapat diambil lebih cepat di lini depan tanpa harus menunggu persetujuan birokrasi yang panjang dari manajemen puncak.
2. Delegasi berfungsi sebagai alat pelatihan praktis (*on-the-job training*). Karyawan belajar memikul tanggung jawab dan mengasah kemampuan kepemimpinan mereka.
3. Dengan menyerahkan tugas-tugas rutin kepada bawahan, manajer memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada isu-isu strategis, seperti

perencanaan jangka panjang, inovasi produk, dan ekspansi bisnis.

4. Pemberian kepercayaan berupa wewenang membuat karyawan merasa dihargai dan diakui kompetensinya, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas mereka.

6.4 Kendali

Rentang Kendali adalah jumlah bawahan atau karyawan yang melapor langsung kepada seorang manajer atau atasan dalam struktur organisasi. Rentang kendali sangat krusial karena menentukan tinggi-rendahnya hierarki suatu perusahaan. Rentang kendali menentukan berapa jumlah bawahan yang dapat dipimpin secara efektif dan efisien oleh seorang manajer. Tidak ada angka mutlak untuk rentang kendali yang ideal. Penentuannya sangat bergantung pada beberapa faktor seperti kompetensi manajer dan bawahan, standardisasi pekerjaan (SOP) yang berlaku, kompleksitas pekerjaan dan kedekatan geografis.

Terdapat 2 bentuk utama rentang kendali dalam manajemen bisnis, antara lain:

1. Rentang Kendali Sempit

Struktur ini menghasilkan struktur organisasi tinggi dengan banyak tingkatan manajemen dari atas ke bawah. Manajer hanya membawahi sedikit karyawan (misalnya 3 hingga 5 orang). Keunggulan menggunakan rentang

kendali ini adalah pengawasan sangat ketat, komunikasi antara atasan dan bawahan lebih intens, serta cocok untuk pekerjaan yang sangat kompleks. Namun rentang kendali ini akan memicu biaya gaji manajerial sangat tinggi (karena butuh banyak manajer), pengambilan keputusan lambat akibat birokrasi yang panjang, dan berisiko memicu *micromanagement* yang membuat karyawan merasa terkekang.

Sebagai contoh, Perusahaan yang memiliki divisi IT yang menerapkan rentang kendali sempit menyusun struktur organisasi yang berisi seorang Direktur Keamanan Siber membawahi 3 Manajer Spesialis (Manajer Enkripsi Data, Manajer Penetrasi Sistem, dan Manajer Kepatuhan Regulasi). Masing-masing manajer tersebut hanya memimpin 4 orang *engineer senior*. Pekerjaan di divisi ini memiliki tingkat kompleksitas yang sangat tinggi, risiko keamanan data yang fatal, dan membutuhkan keputusan yang sangat presisi. Setiap kegagalan kecil dapat menyebabkan kebocoran data pengguna.

2. Rentang Kendali Luas

Rentang kendali ini biasanya berisi manajer yang membawahi banyak karyawan sekaligus (misalnya 10 hingga 20 orang atau lebih). Penggunaan rentang kendali ini akan menghemat biaya operasional, mempercepat arus informasi dan pengambilan keputusan, serta mendorong

otonomi dan pemberdayaan karyawan. Kekurangannya yaitu, manajer berisiko kelebihan beban kerja, pengawasan menjadi longgar, dan potensi hilangnya kendali jika karyawan belum mandiri.

6.5 Koordinasi dalam Organisasi

Dalam fungsi pengorganisasian, manajemen melakukan pembagian kerja dan departementalisasi. Pekerjaan besar dipecah menjadi tugas-tugas kecil, dan karyawan dikelompokkan ke dalam divisi-divisi khusus (seperti Keuangan, Pemasaran, Produksi, dan SDM). Untuk menyatukan kembali bagian-bagian yang terpisah tersebut agar bergerak menuju satu tujuan yang sama, organisasi membutuhkan koordinasi.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi berencana meluncurkan lini *smartphone* terbaru mereka pada bulan depan. Proyek besar ini melibatkan empat divisi utama yang memiliki fungsi kerja berbeda yaitu Divisi Riset & Pengembangan (*R&D*), Divisi Produksi/Manufaktur, Divisi Pemasaran (*Marketing*) dan Divisi Keuangan (*Finance*). Divisi Pemasaran, demi mengejar momentum pasar, langsung menetapkan dan mengumumkan tanggal peluncuran produk secara masif ke media tanpa berkoordinasi intens dengan R&D dan Produksi. Ternyata, tim R&D menemukan masalah fatal pada sistem baterai yang membuat

perakitan massal di pabrik tertunda selama dua minggu. Di sisi lain, Divisi Keuangan terlambat mencairkan dana vendor karena dokumen anggaran dari divisi produksi belum lengkap. Akibatnya, pada hari peluncuran yang sudah diiklankan, produk fisik belum siap didistribusikan ke toko-toko. Perusahaan pun mengalami kerugian bandar iklan, reputasi merek jatuh, dan konsumen merasa kecewa. Disinilah pentingnya koordinasi dalam organisasi dapat membantu masalah tersebut.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian dan penyelarasan aktivitas, tujuan, dan sumber daya dari berbagai unit kerja atau departemen yang terpisah agar dapat bekerja sama secara harmonis, efektif, dan efisien demi mencapai tujuan bersama organisasi. Secara garis besar, arus koordinasi dalam organisasi bisnis dibagi menjadi dua dimensi yaitu:

1. Koordinasi vertikal, dimana koordinasi terjadi antara berbagai tingkatan hierarki manajemen (atas ke bawah atau sebaliknya). Contohnya adalah koordinasi antara Direktur Operasional dengan Manajer Pabrik, lalu Manajer Pabrik dengan para *Supervisor* di lapangan. Fokusnya adalah memastikan instruksi strategis dijalankan dengan benar di tingkat operasional.
2. Koordinasi Horizontal, koordinasi ini terjadi antar departemen atau individu yang berada pada tingkatan hierarki yang setara. Contohnya adalah

koordinasi antara Manajer Pemasaran dengan Manajer Produksi.

Menurut teori organisasi modern, terdapat beberapa alat atau mekanisme yang dapat digunakan manajer untuk melakukan koordinasi seperti menggunakan rantai komando. Jika terjadi konflik antar dua divisi, masalah tersebut dibawa ke atas (ke manajer yang membawahi kedua divisi tersebut) untuk diambil keputusan. Untuk masalah yang sifatnya rutin dan berulang, perusahaan membuat Prosedur Operasional Standar (SOP) lintas departemen, sehingga karyawan tahu apa yang harus dilakukan tanpa perlu terus-menerus berdiskusi.

6.6 Desain Struktur Organisasi

Desain struktur organisasi adalah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Pemilihan struktur ini sangat bergantung pada strategi, ukuran organisasi, teknologi, dan lingkungan bisnis. Beberapa jenis desain struktur organisasi yang umum digunakan:

1. Struktur Fungsional

Yaitu mengelompokkan pekerjaan berdasarkan fungsi dasar (misal: Departemen Pemasaran, Keuangan, SDM, dan Produksi). Sangat cocok untuk perusahaan dengan produk terbatas.

2. Struktur Divisional

Yaitu mengelompokkan pekerjaan berdasarkan lini produk, wilayah geografis, atau jenis pelanggan. Cocok untuk perusahaan berskala besar yang memiliki banyak jenis produk.

3. Struktur Matriks

Yaitu menggabungkan struktur fungsional dan divisional. Karyawan memiliki dua atasan, yaitu manajer fungsional dan manajer proyek. Fleksibel namun rentan terhadap konflik komando.

4. Struktur Jaringan

Merupakan organisasi inti yang kecil namun menyewa sebagian besar fungsi utamanya kepada pihak luar yang ahli di bidangnya (*outsourcing*).

Pengorganisasian sangat relevan dengan dinamika organisasi saat ini. Menurut Velte & Stawinoga, (2020), perusahaan yang menerapkan pembagian kerja yang spesifik memiliki target kinerja yang lebih jelas dan eksekusi keputusan yang lebih baik. Sebagai contoh, banyak perusahaan publik di Indonesia kini merestrukturisasi organisasinya dengan membentuk unit atau Komite Keberlanjutan & ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Seperti penelitian yang dilakukan oleh Paleni et al., (2023), yang menunjukkan peran Komite ESG memperkuat kinerja lingkungan perusahaan dan meningkatkan kualitas pelaporan keberlanjutan bisnis.

BAB 7

FUNGSI PENGARAHAN

Oleh Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.

7.1. Pengertian Pengarahan

Pengarahan (*actuating* atau *leading*) merupakan salah satu fungsi inti dalam manajemen yang mempunyai tujuan guna mendorong dan memengaruhi seluruh sumber daya organisasi agar bekerja secara efektif dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Melalui proses ini, setiap individu dalam organisasi diarahkan untuk berkontribusi sesuai peran masing-masing sehingga tujuan yang sudah direncanakan bisa diraih secara optimal. Setelah proses perencanaan (*planning*) dan pengorganisasian (*organizing*) dilakukan, organisasi memerlukan aktivitas yang mampu mengarahkan individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengarahan merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada upaya memberikan bimbingan, motivasi, dan arahan kepada setiap anggota organisasi agar mampu melaksanakan tugas secara efektif serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan (S. P. Robbins & Coulter, 2022). Pengarahan tidak hanya berkaitan dengan pemberian

instruksi, tetapi juga mencakup pembinaan, komunikasi, motivasi, koordinasi, dan kepemimpinan.

Pengarahan merupakan usaha untuk membuat seluruh anggota organisasi bersedia bekerja dengan penuh semangat demi tercapainya tujuan organisasi (Terry, 2014). Oleh karena itu, fungsi pengarahan sangat erat kaitannya dengan aspek perilaku manusia dalam organisasi.

Dalam praktiknya, pengarahan memiliki beberapa tujuan utama, yaitu:

1. Membimbing karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Menumbuhkan motivasi kerja.
3. Menciptakan koordinasi antarbagian.
4. Mengurangi kesalahan kerja.
5. Meningkatkan produktivitas organisasi.
6. Menjamin tercapainya tujuan organisasi.

Pengarahan menjadi semakin penting dalam lingkungan organisasi modern yang ditandai oleh perubahan cepat, perkembangan teknologi, dan meningkatnya kompleksitas pekerjaan. Pemimpin dituntut tidak hanya mengendalikan pekerjaan, tetapi juga mampu membangun komitmen, keterlibatan, dan kesejahteraan psikologis karyawan.

7.2. Fungsi Kepemimpinan dalam Organisasi

Kepemimpinan merupakan bagian utama dari fungsi pengarahan yang mencerminkan kemampuan

seseorang dalam memengaruhi, membimbing, dan menggerakkan individu atau kelompok agar bekerja secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (Northouse, 2022). Seorang pemimpin tidak hanya bertugas memberikan instruksi, tetapi juga menjadi inspirator, fasilitator, mentor, dan agen perubahan.

Fungsi kepemimpinan dalam organisasi meliputi:

1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bukan sekadar memberi perintah, melainkan memastikan bahwa setiap anggota memahami tujuan, target, dan prosedur kerja yang diharapkan. Pemimpin harus mampu mengomunikasikan visi dengan bahasa yang mudah dimengerti agar tidak terjadi ambiguitas dalam eksekusi tugas di lapangan.

2. Fungsi Konsultatif

Pemimpin berperan sebagai pendengar yang aktif. Dengan mendengarkan masukan dari bawahan yang berada di lini terdepan, pemimpin dapat memperoleh wawasan berharga tentang kendala teknis atau peluang yang mungkin tidak terlihat dari sudut pandang manajerial. Hal ini membangun budaya keterbukaan dan rasa dihargai di dalam tim.

3. Fungsi Partisipatif

Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) dan tanggung jawab anggota terhadap keputusan yang diambil.

Ketika anggota merasa dilibatkan dalam menentukan strategi, mereka cenderung lebih berkomitmen untuk memastikan keputusan tersebut berhasil dilaksanakan karena mereka merasa menjadi bagian dari kesuksesan tersebut.

4. Fungsi Delegatif

Delegasi bukan berarti lepas tangan, melainkan sarana untuk pengembangan sumber daya manusia. Dengan memberikan wewenang, pemimpin melatih bawahan untuk mengambil inisiatif, mengasah kemampuan pemecahan masalah, dan meningkatkan rasa percaya diri. Pemimpin tetap memantau hasil akhirnya sambil memberi ruang bagi bawahan untuk bereksplorasi dalam cara kerja mereka.

5. Fungsi Pengendalian

Pengendalian dilakukan agar organisasi tetap berada di jalur yang benar (*on track*). Pemimpin perlu melakukan perbaikan secara terus-menerus apabila ditemukan penyimpangan. Fungsi ini mencakup pemberian umpan balik (*feedback*) yang konstruktif, sehingga jika terjadi kesalahan, hal tersebut dapat segera diperbaiki tanpa harus mengorbankan tujuan utama organisasi.

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta produktivitas karyawan. Penelitian Pramono dan Purwaningrum (2022) menunjukkan bahwa faktor-

faktor yang meningkatkan kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap kinerja dan keberhasilan organisasi (Pramono & Purwaningrum, 2022).

7.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang yang mendorongnya untuk bekerja dengan semangat guna mencapai tujuan tertentu. Motivasi juga dapat dipahami sebagai proses yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku individu agar tetap fokus pada pencapaian tujuan. (Robert & Kinicki, 2014).

Teori Motivasi yang Populer:

1. Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow menggolongkan kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan:

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan keamanan
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Aktualisasi diri

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan faktor yang memengaruhi motivasi menjadi:

- a. Faktor Higienis: gaji, kebijakan perusahaan, hubungan kerja, dan kondisi kerja
- b. Faktor Motivator, Prestasi, Pengakuan, Tanggung jawab, Pengembangan diri.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Menurut Vroom, seseorang akan terdorong untuk bekerja lebih baik apabila meyakini bahwa usaha yang dilakukan dapat menghasilkan kinerja yang optimal serta memperoleh imbalan yang dianggap bernilai. Oleh karena itu, motivasi kerja sangat berkaitan dengan kondisi psikologis karyawan. Stres kerja yang tidak terkendali dapat mengurangi motivasi, menurunkan fokus, dan berdampak pada produktivitas kerja. (Pramono, 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental melalui pengelolaan stres, penguatan motivasi intrinsik, serta pengembangan kesadaran diri.

7.4. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan tahapan pemberian informasi, ide, dan pesan antara individu atau kelompok dalam organisasi guna meraih tujuan kolektif. Komunikasi merupakan sarana utama untuk mengoordinasikan aktivitas organisasi dan membangun hubungan kerja yang efektif (P. S. Robbins & Judge, 2015).

Jenis Komunikasi Organisasi:

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan.

- a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)
- b. Komunikasi ke atas (*upward communication*)
2. Komunikasi Horizontal
Komunikasi antarpegawai atau antardepartemen yang memiliki tingkat jabatan setara.
3. Komunikasi Diagonal
Komunikasi yang melibatkan individu dari unit kerja dan tingkat jabatan yang berbeda.

Komunikasi merupakan unsur penting dalam organisasi karena berfungsi sebagai sarana penyampaian informasi, koordinasi kegiatan, dan pembangunan hubungan kerja. Melalui komunikasi yang efektif, berbagai fungsi manajemen dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi lebih mudah tercapai. Oleh karena itu, komunikasi memiliki beberapa fungsi penting dalam organisasi.

1. Fungsi Informasi

Fungsi informasi merupakan fungsi dasar komunikasi yang berkaitan dengan penyampaian berbagai data, fakta, petunjuk, kebijakan, maupun informasi lain yang dibutuhkan oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugasnya. Melalui komunikasi, informasi dapat mengalir dari manajemen kepada karyawan, antarpegawai, maupun dari karyawan kepada pimpinan. Informasi yang akurat dan tepat waktu membantu karyawan memahami tugas, tanggung jawab, target kerja,

serta perubahan yang terjadi dalam organisasi. Sebaliknya, informasi yang terlambat atau tidak jelas dapat menimbulkan kesalahpahaman yang berpotensi menghambat kinerja organisasi.

2. Fungsi Motivasi

Komunikasi berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Melalui komunikasi yang efektif, pimpinan dapat memberikan arahan, dukungan, penghargaan, dan umpan balik yang mendorong semangat kerja. Selain itu, komunikasi yang terbuka memberi kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan ide dan permasalahan, sehingga mereka merasa dihargai dan lebih terlibat dalam organisasi. Kondisi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif..

3. Fungsi Pengendalian

Dalam organisasi, komunikasi berfungsi sebagai sarana pengendalian yang membantu memastikan setiap aktivitas dilaksanakan sesuai dengan aturan, prosedur, dan tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kebijakan, standar operasional, instruksi kerja, serta evaluasi kinerja disampaikan melalui proses komunikasi. Melalui komunikasi tersebut, pimpinan dapat memantau pelaksanaan pekerjaan dan memberikan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan. Dengan adanya fungsi pengendalian ini, organisasi dapat menjaga konsistensi pelaksanaan pekerjaan serta

meminimalkan kesalahan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

4. Fungsi Integrasi

Komunikasi memiliki fungsi integrasi yang bertujuan menyatukan berbagai individu, kelompok, dan unit kerja dalam organisasi. Karena setiap bagian dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, komunikasi yang efektif diperlukan untuk mendukung koordinasi serta membangun kerja sama yang baik antarbagian. Komunikasi yang efektif dapat memperkuat hubungan interpersonal, membangun rasa saling percaya, serta mengurangi konflik antarbagian. Dengan terciptanya integrasi yang baik, seluruh anggota organisasi dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

5. Fungsi Pengambilan Keputusan

Komunikasi memegang peranan penting dalam proses pengambilan keputusan karena keputusan yang tepat memerlukan informasi yang lengkap, akurat, dan relevan sebagai dasar pertimbangan.. Melalui komunikasi, manajer dapat memperoleh berbagai masukan, data, saran, maupun pendapat dari pihak-pihak yang terkait sebelum menentukan keputusan terbaik. Selain itu, komunikasi juga berperan dalam menyampaikan keputusan yang telah diambil kepada seluruh anggota organisasi agar dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik. Dengan demikian, komunikasi tidak hanya

mendukung proses perumusan keputusan, tetapi juga keberhasilan implementasinya.

Meskipun memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi, proses komunikasi sering kali menghadapi berbagai hambatan yang dapat mengurangi efektivitas penyampaian informasi. Berbagai hambatan dapat menyebabkan pesan yang disampaikan tidak diterima atau dipahami sebagaimana mestinya. Hambatan-hambatan tersebut perlu dikenali dan diatasi agar komunikasi dalam organisasi tetap efektif.

1. Perbedaan Persepsi

Perbedaan persepsi merupakan salah satu hambatan komunikasi yang umum terjadi dalam organisasi. Latar belakang, pengalaman, pengetahuan, dan cara pandang yang berbeda dapat menyebabkan setiap individu menafsirkan pesan secara berbeda. Akibatnya, pesan yang dianggap jelas oleh pengirim belum tentu dipahami dengan makna yang sama oleh penerima. Akibatnya, dapat muncul kesalahpahaman yang memengaruhi hubungan kerja maupun pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, komunikasi yang efektif memerlukan klarifikasi dan umpan balik untuk memastikan kesamaan pemahaman.

2. Gangguan Psikologis

Kondisi psikologis seseorang dapat memengaruhi efektivitas komunikasi. Stres, kecemasan, emosi yang tidak stabil, kelelahan, atau konflik pribadi

dapat mengurangi kemampuan seseorang dalam menerima, memahami, maupun menyampaikan informasi. Karyawan yang mengalami tekanan kerja tinggi sering kali kurang fokus dalam mendengarkan instruksi atau cenderung salah menafsirkan pesan yang diterimanya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan kesehatan mental dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar komunikasi dapat berlangsung secara optimal.

3. Perbedaan Budaya

Dalam organisasi yang anggotanya berasal dari latar belakang budaya yang beragam, perbedaan budaya dapat menjadi hambatan komunikasi. Setiap budaya memiliki nilai, norma, bahasa, kebiasaan, dan cara berinteraksi yang berbeda. Ungkapan atau perilaku yang dianggap biasa dalam suatu budaya mungkin memiliki makna berbeda dalam budaya lain. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan tersebut dapat menimbulkan salah pengertian, konflik, atau ketidaknyamanan dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap keberagaman budaya menjadi keterampilan penting dalam organisasi modern.

4. Informasi yang Tidak Lengkap

Komunikasi yang tidak didukung oleh informasi yang lengkap dapat menyebabkan kesalahan dalam memahami pesan. Informasi yang kurang jelas, ambigu, atau hanya disampaikan sebagian dapat

membuat penerima pesan melakukan interpretasi yang berbeda dari maksud sebenarnya. Akibatnya, keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan menjadi tidak sesuai dengan harapan organisasi. Untuk menghindari hal tersebut, setiap pesan harus disampaikan secara jelas, rinci, dan sesuai dengan kebutuhan penerima informasi.

5. Hambatan Teknologi

Perkembangan teknologi informasi memang mempermudah komunikasi organisasi, namun di sisi lain juga dapat menimbulkan hambatan. Gangguan jaringan internet, kerusakan perangkat komunikasi, kesalahan penggunaan aplikasi, maupun rendahnya kemampuan teknologi pengguna dapat menghambat penyampaian pesan. Selain itu, komunikasi digital sering kali mengurangi unsur ekspresi nonverbal sehingga meningkatkan risiko kesalahpahaman. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan ketersediaan infrastruktur teknologi yang memadai serta meningkatkan kompetensi digital karyawan agar komunikasi berbasis teknologi dapat berjalan secara efektif.

7.5. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang dipakai pemimpin pada upaya memengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan mencerminkan cara seorang pemimpin berinteraksi, mengambil

keputusan, dan mengarahkan anggota organisasi (Yukl, 2020).

1. Kepemimpinan Otokratis

Merupakan gaya kepemimpinan yang menempatkan wewenang dan pengambilan keputusan sepenuhnya di tangan pemimpin, sementara bawahan lebih berperan dalam melaksanakan instruksi yang diberikan. Bawahan memiliki keterlibatan yang sangat terbatas karena keputusan ditentukan sepenuhnya oleh atasan. Kelebihan utama gaya ini adalah keputusan dapat diambil dengan cepat sehingga cocok diterapkan dalam situasi darurat atau ketika organisasi membutuhkan tindakan segera. Namun, kepemimpinan otokratis dapat mengurangi kreativitas karyawan dan menimbulkan ketergantungan bawahan terhadap pemimpin.

2. Kepemimpinan Demokratis

Merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk menyampaikan pendapat dan saran sebelum keputusan ditetapkan. Gaya ini dapat meningkatkan partisipasi, rasa memiliki, dan komitmen karyawan, meskipun proses pengambilan keputusan biasanya memerlukan waktu yang lebih lama.

3. Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Merupakan gaya kepemimpinan yang memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk mengatur, mengambil keputusan, dan melaksanakan pekerjaannya secara mandiri dengan pengawasan yang relatif minim dari pemimpin. Pemimpin berperan sebagai fasilitator dan hanya memberikan arahan secara umum. Gaya ini mampu mendorong kreativitas, inovasi, dan kemandirian karyawan, terutama bagi mereka yang memiliki kompetensi tinggi. Namun, kurangnya pengawasan dapat menyebabkan lemahnya koordinasi dan kontrol dalam organisasi.

4. Kepemimpinan Transformasional

Merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada upaya menginspirasi dan memotivasi bawahan untuk mencapai kinerja terbaik. Pemimpin transformasional membangun visi yang jelas, mendorong kreativitas dan inovasi, serta mendukung pengembangan individu. Melalui pendekatan ini, karyawan terdorong untuk bekerja lebih produktif, memiliki komitmen yang kuat, dan berkontribusi secara optimal bagi organisasi.

5. Kepemimpinan Transaksional

Merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan melalui pemberian penghargaan atas pencapaian kinerja serta penerapan sanksi apabila target yang ditetapkan tidak tercapai. Pemimpin

menetapkan target dan standar kerja, kemudian memberikan imbalan kepada karyawan yang mencapai target atau sanksi bagi yang tidak memenuhi standar. Gaya ini efektif untuk menjaga disiplin dan efisiensi kerja, tetapi cenderung kurang mendorong kreativitas dan inovasi.

7.6. Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan merupakan proses menetapkan alternatif terbaik untuk menyelesaikan masalah atau mencapai tujuan organisasi. Keputusan manajerial merupakan inti dari aktivitas manajemen karena hampir seluruh fungsi manajemen melibatkan proses pengambilan keputusan (Daft, 2022).

Proses pengambilan keputusan manajerial meliputi (S. P. Robbins & Coulter, 2022):

1. Mengidentifikasi masalah, yaitu mengenali dan menetapkan masalah yang perlu diselesaikan agar tujuan organisasi dapat tercapai.
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan, yaitu menentukan faktor-faktor yang akan dijadikan dasar dalam memilih solusi terbaik.
3. Memberikan bobot pada kriteria, yaitu menetapkan tingkat kepentingan masing-masing kriteria sesuai dengan prioritas organisasi.
4. Mengembangkan alternatif, yaitu menyusun berbagai pilihan tindakan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah.

5. Menganalisis alternatif, yaitu menilai kelebihan dan kelemahan dari setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan.
6. Memilih alternatif, yaitu menentukan pilihan yang dianggap paling tepat dan memberikan manfaat terbesar bagi organisasi.
7. Mengimplementasikan alternatif, yaitu melaksanakan keputusan yang telah dipilih ke dalam tindakan nyata.
8. Mengevaluasi efektivitas keputusan, yaitu menilai hasil pelaksanaan keputusan untuk mengetahui apakah masalah telah terselesaikan dan tujuan yang diharapkan telah tercapai.

Keputusan dalam organisasi umumnya dibedakan menjadi dua kategori, yaitu keputusan terprogram yang bersifat rutin dan berulang, serta keputusan tidak terprogram yang digunakan untuk menghadapi situasi baru atau masalah yang kompleks (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

1. Keputusan Terprogram merupakan keputusan yang dilakukan untuk menangani masalah yang biasa terjadi dan telah memiliki prosedur, aturan, atau pedoman yang jelas dalam penyelesaiannya.
2. Keputusan Tidak Terprogram merupakan keputusan yang dilakukan guna menghadapi masalah yang baru, unik, kompleks, atau belum memiliki prosedur penyelesaian yang baku

sehingga memerlukan pertimbangan dan analisis yang lebih mendalam.

Keputusan yang efektif perlu didasarkan pada informasi yang tepat, analisis yang rasional, serta mempertimbangkan dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi dan kepentingan sumber daya manusia.

7.7. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap karyawan agar dapat menjalankan tugas secara efektif serta mampu menghadapi kebutuhan organisasi di masa kini dan masa mendatang. Pengembangan SDM merupakan modal strategis organisasi untuk meningkatkan kualitas pekerja sehingga mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang terus berubah (Suyadi et al., 2023).

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kualitas individu agar dapat memberikan kinerja serta kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan organisasi (Suyadi et al., 2023).

1. Meningkatkan kompetensi karyawan berarti membantu karyawan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan

tanggung jawab secara efektif serta mencapai hasil kerja yang optimal.

2. Meningkatkan produktivitas kerja berarti membekali karyawan dengan kemampuan yang lebih baik sehingga dapat menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dan efisien.
3. Mempersiapkan kader pemimpin masa depan berarti mengembangkan potensi karyawan agar siap menduduki posisi yang lebih tinggi dan mengambil tanggung jawab kepemimpinan di masa mendatang.
4. Meningkatkan kepuasan kerja berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang sehingga mereka merasa dihargai, termotivasi, dan lebih puas terhadap pekerjaannya.
5. Mendukung pencapaian tujuan organisasi berarti memastikan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan selaras dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai visi, misi, dan target yang telah ditetapkan.

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai program dan kegiatan yang disusun guna memberikan peningkatan kompetensi, kinerja, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tuntutan organisasi (Suyadi et al., 2023).

1. Pendidikan merupakan kegiatan yang bertujuan memperluas wawasan, pengetahuan, dan cara berpikir karyawan agar mampu menghadapi

tantangan pekerjaan di masa kini maupun masa depan.

2. Pelatihan ialah kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.
3. *Coaching* merupakan proses pembimbingan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk membantu karyawan meningkatkan kemampuan, memperbaiki kinerja, dan mencapai tujuan kerja yang telah ditetapkan.
4. Mentoring merupakan hubungan pengembangan yang melibatkan individu yang lebih berpengalaman dalam memberikan arahan, dukungan, dan berbagi pengalaman kepada individu yang lebih junior.
5. Rotasi Jabatan merupakan perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi untuk memperluas pengalaman, meningkatkan pemahaman lintas fungsi, dan mengembangkan kompetensi kerja.

Pengembangan SDM tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi, tetapi juga pada kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. Kelelahan fisik, mental, dan emosional yang tidak dikelola dapat menurunkan produktivitas serta meningkatkan risiko *burnout* (Pramono, 2024). Oleh karena itu, program

pengembangan SDM perlu mencakup aspek kesehatan mental, manajemen stres, penguatan resiliensi, dan keseimbangan kehidupan kerja.

BAB 8

FUNGSI PENGENDALIAN

Oleh Fanniya Dyah Prameswari, S.E., S.M., M.M., Ak.

Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh seberapa matang rencana yang dibuat, seberapa tangguh struktur organisasi yang dibentuk, atau seberapa kuat motivasi yang diberikan kepada karyawan. Faktor krusial yang kerap menjadi penentu akhir dari pencapaian tujuan organisasi yaitu bagaimana organisasi tersebut mengawasi dan mengawal seluruh proses jalannya roda manajemen. Di sinilah fungsi pengendalian memegang peran yang sangat vital. Secara filosofis, fungsi pengendalian bukanlah sebuah mekanisme untuk mencari kesalahan karyawan atau membatasi kreativitas. Sebaliknya, pengendalian modern dipandang sebagai alat bantu strategis yang memberikan informasi, mendeteksi penyimpangan sejak dini, dan menyediakan ruang untuk tindakan korektif demi efisiensi organisasi.

8.1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian dalam manajemen bisnis adalah proses pengawasan dan pengecekan seluruh kegiatan operasional perusahaan secara berkala untuk memastikan target bisnis (seperti laba, volume penjualan, dan efisiensi biaya) tercapai sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan (Rachmawati &

Ardini, 2023). Menurut Lumbansiantar et al., (2025), adanya pengendalian manajemen menghubungkan strategi perusahaan dengan kegiatan operasional. Dengan adanya pengendalian manajemen, perusahaan akan lebih cepat mendeteksi adanya permasalahan.

Berikut 3 karakteristik pengendalian dalam manajemen bisnis:

- a. Pelaksanaan pengendalian memerlukan data yang valid, terpercaya, dan bebas dari manipulasi. Informasi yang salah atau tidak akurat akan membuat manajer mengambil keputusan koreksi yang keliru.
- b. Informasi mengenai penyimpangan harus diterima manajer sesegera mungkin. Jika laporan keterlambatan atau kerugian baru diketahui beberapa bulan setelah kejadian, maka tindakan koreksi sudah terlambat untuk menyelamatkan bisnis.
- c. Sistem pengendalian harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, seperti munculnya kompetitor baru, perubahan regulasi pemerintah, atau krisis ekonomi, tanpa harus merombak total seluruh sistem.

Fungsi pengendalian dasar sering kali berfokus pada hal-hal operasional harian yang sederhana, seperti memeriksa apakah mesin pabrik rusak atau mengecek jam absensi karyawan. Namun, ketika

konsep pengendalian saat ini telah dimasukkan ke dalam sebuah sistem, fokusnya akan naik menjadi lebih strategis. Menurut Wiratha et al., (2023), sistem pengendalian manajemen adalah pondasi wajib bagi setiap perusahaan. Efektivitas pengendalian sangat bergantung pada keterlibatan aktif manajemen dalam menyusun tujuan, strategi, dan evaluasi berkala. Ketika sistem pengendalian manajemen diterapkan secara optimal, seluruh karyawan akan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Dampak positifnya adalah peningkatan produktivitas tim yang bermuara pada lonjakan pendapatan bisnis (Prasasti et al., 2025).

Menurut Natanel et al., (2022), terdapat 3 jenis system pengendalian yaitu:

a. Pengendalian Hasil

Pengendalian hasil berfokus pada apa yang dihasilkan oleh karyawan, bukan pada bagaimana cara mereka bekerja. Dalam jenis ini, perusahaan memberikan kebebasan atau otonomi kepada karyawan untuk bertindak, asalkan hasil akhirnya sesuai dengan target yang telah ditentukan.

b. Pengendalian Tindakan

Berbalikan dengan pengendalian hasil, pengendalian tindakan berfokus pada bagaimana karyawan berperilaku dan melakukan pekerjaan mereka sehari-hari. Jenis ini memastikan bahwa karyawan melakukan tindakan yang

menguntungkan perusahaan dan menghindari tindakan yang merugikan.

c. **Pengendalian Personel**

Pengendalian ini mengandalkan tendensi natural karyawan guna melakukan pengendalian diri mereka sendiri karena mereka mempunyai komitmen, kejujuran, dan nilai-nilai yang sejalan dengan perusahaan.

8.2. Tujuan dan Fungsi Pengendalian

Dalam manajemen bisnis, tujuan dan fungsi pengendalian saling melengkapi untuk memastikan kelangsungan hidup perusahaan. Pada dasarnya, tujuan utama dari pengendalian dalam sebuah bisnis adalah untuk menjamin bahwa seluruh aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan cetak biru rencana strategis yang telah ditetapkan di awal. Pengendalian bertindak sebagai jangkar yang menjaga agar operasional bisnis tidak hanyut atau melenceng dari jalur pencapaian target profit, efisiensi biaya, dan volume penjualan.

Selain berfokus pada angka dan materi internal, pengendalian memiliki peran krusial dalam hubungan eksternal perusahaan, yaitu untuk menjaga reputasi bisnis di mata publik. Dengan menerapkan standarisasi yang disiplin, bisnis dapat memastikan kualitas produk atau layanan yang diterima oleh konsumen selalu konsisten, prima, dan bebas dari

cacat. Pengendalian menjadi alat yang mutlak diperlukan perusahaan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan pasar. Melalui evaluasi berkala, bisnis tidak akan menjadi kaku; sebaliknya, manajemen akan terbantu untuk tetap relevan dan tanggap dalam merespons pergeseran tren konsumen, manuver strategi kompetitor, hingga perubahan regulasi hukum yang ditetapkan oleh pemerintah.

Fungsi pertama dan paling mendasar dari pengendalian adalah sebagai alat ukur kinerja yang objektif untuk menilai hasil kerja nyata di lapangan. Pengendalian juga berfungsi sebagai sistem evaluasi dan alarm otomatis bagi perusahaan (Prasasti et al., 2025). Begitu sistem mendeteksi adanya kesenjangan atau penyimpangan antara hasil aktual di lapangan dengan standar target awal, fungsi pengendalian akan langsung memaksa manajemen untuk segera mengambil tindakan korektif atau perbaikan sebelum kerugian finansial membengkak lebih besar.

Selain mendeteksi kesalahan, pengendalian menjalankan fungsi vital dalam mendorong efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya organisasi, mulai dari aset keuangan, waktu kerja, hingga bahan baku produksi agar tidak ada yang terbuang percuma. Lebih jauh lagi, fungsi pengendalian tidak berhenti saat tindakan perbaikan selesai dilakukan. Hasil dari proses evaluasi dan data pengendalian ini akan berputar kembali menjadi masukan serta pondasi

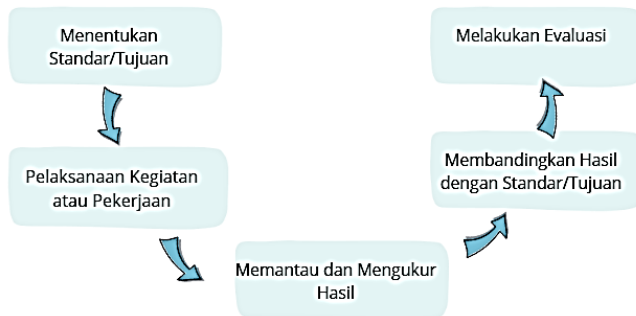
paling berharga bagi para manajer untuk merumuskan siklus perencanaan baru yang jauh lebih realistis, efektif, dan tajam di periode bisnis berikutnya.

8.3. Proses Pengendalian

Proses pengendalian dalam bisnis adalah kegiatan untuk memastikan bahwa seluruh pekerjaan dan aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam proses ini, manajer atau pimpinan melakukan pengawasan terhadap kinerja karyawan, penggunaan sumber daya, serta hasil pekerjaan yang dicapai. Jika ditemukan kesalahan, hambatan, atau hasil yang tidak sesuai target, maka perusahaan dapat segera melakukan perbaikan atau evaluasi. Dengan adanya pengendalian, bisnis dapat berjalan lebih terarah, efisien, dan mampu mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Menurut Mulasih et al., (2024), pemanfaatan teknologi digital dalam fungsi pengendalian membantu perusahaan meningkatkan ketepatan dan kecepatan dalam proses pengawasan kerja. Penggunaan perangkat lunak manajemen kinerja serta sistem pemantauan secara real-time dapat membantu organisasi memantau aktivitas dan hasil kerja dengan lebih efektif. Selain itu, otomatisasi dalam pengendalian memungkinkan perusahaan mendeteksi masalah atau penyimpangan kinerja

lebih cepat sehingga tindakan perbaikan dapat segera dilakukan untuk menjaga produktivitas dan kelancaran operasional.



Gambar 8.1 Proses Pengendalian

8.4. Standar dan Pengukuran Kinerja

Standar dan pengukuran kinerja memiliki hubungan yang sangat erat dalam proses manajemen bisnis. Standar berfungsi sebagai acuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan pengukuran kinerja digunakan untuk menilai sejauh mana target tersebut berhasil dicapai. Tanpa adanya standar yang jelas, perusahaan akan kesulitan melakukan penilaian terhadap hasil kerja. Sebaliknya, tanpa pengukuran kinerja, perusahaan tidak dapat mengetahui efektivitas kegiatan yang telah dilakukan. Penerapan standar dan pengukuran kinerja yang baik dapat memberikan banyak manfaat bagi perusahaan, seperti meningkatkan produktivitas, memperbaiki

kualitas kerja, meningkatkan disiplin karyawan, serta membantu pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Standar kinerja merupakan ukuran atau target yang dipakai perusahaan guna memberikan penilaian apakah suatu pekerjaan telah dilaksanakan dengan baik sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Standar ini menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugas sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara lebih terarah, efektif, dan konsisten. Dalam bisnis, standar kinerja dapat berupa target penjualan, kualitas produk, ketepatan waktu kerja, tingkat pelayanan pelanggan, maupun produktivitas kerja karyawan. Adanya standar kinerja membantu perusahaan menentukan harapan yang jelas terhadap hasil kerja setiap individu maupun tim. Selain itu, standar juga berfungsi sebagai dasar dalam melakukan evaluasi dan pengendalian agar perusahaan dapat mengetahui apakah kegiatan operasional berjalan sesuai rencana.

Pengukuran kinerja merupakan proses pemantauan yang dikerjakan secara berkelanjutan guna menilai tingkat pencapaian suatu program terhadap tujuan jangka panjang yang sudah ditetapkan (Chaeroni et al., 2024). Konsep pengukuran kinerja bisnis erat kaitannya dengan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Pengukuran kinerja berperan sebagai sarana untuk menilai efektivitas pelaksanaan setiap

fungsi tersebut dalam memperoleh tujuan organisasi. Dengan adanya pengukuran kinerja, manajemen dapat memastikan bahwa seluruh aktivitas bisnis berjalan sesuai rencana, sumber daya dimanfaatkan secara optimal, serta proses pengendalian dapat dilakukan untuk meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan (Padilla, 2025) .

Pengukuran kinerja biasanya dilakukan melalui pengamatan langsung, laporan kerja, evaluasi hasil, maupun penggunaan teknologi digital untuk memantau aktivitas secara *real-time*. Melalui pengukuran kinerja bisnis, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih tepat mengenai kondisi usahanya, menilai tingkat keberhasilan yang telah dicapai, serta menyusun perencanaan dan target untuk masa mendatang (Nisak & Iriani, 2023).

8.5. Evaluasi Kinerja Organisasi

Evaluasi kinerja organisasi merupakan proses sistematis yang dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi mampu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks bisnis, evaluasi kinerja menjadi alat penting bagi manajemen untuk mengetahui efektivitas strategi, kebijakan, serta aktivitas operasional yang dijalankan perusahaan.

Evaluasi kinerja organisasi tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mencakup berbagai dimensi lain seperti produktivitas, kualitas

produk atau layanan, kepuasan pelanggan, inovasi, serta pengelolaan sumber daya manusia. Sebagai contoh, perusahaan dapat mengukur kinerja keuangan melalui pertumbuhan pendapatan, laba bersih, atau tingkat pengembalian investasi. Di sisi lain, kinerja nonkeuangan dapat dinilai melalui tingkat kepuasan pelanggan, jumlah keluhan yang berhasil diselesaikan, tingkat retensi pelanggan, atau produktivitas karyawan. Dengan menggabungkan indikator finansial dan nonfinansial, perusahaan dapat memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kondisi organisasinya.

Dalam praktiknya, evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil aktual yang dicapai dengan target atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Misalnya, sebuah perusahaan menetapkan target penjualan sebesar Rp10 miliar dalam satu tahun. Apabila realisasi penjualan hanya mencapai Rp 8 miliar, maka manajemen perlu menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan selisih tersebut, seperti efektivitas strategi pemasaran, kondisi pasar, atau kualitas produk yang ditawarkan. Hasil evaluasi ini kemudian menjadi dasar bagi perusahaan untuk melakukan perbaikan dan menyusun strategi yang lebih tepat pada periode berikutnya.

Berbagai alat dan metode dapat digunakan untuk mendukung evaluasi kinerja organisasi. Salah satu alat yang paling banyak digunakan adalah

Balanced Scorecard (BSC) yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* memberikan pengukuran kinerja organisasi melalui empat sudut pandang, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Riski, 2024). Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya berfokus pada hasil keuangan, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor yang mendorong keberhasilan jangka panjang.

Selain *Balanced Scorecard*, perusahaan juga dapat menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat evaluasi kinerja. *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan indikator yang dapat berbentuk ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menilai tingkat keberhasilan suatu aktivitas, proses, atau program dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam dunia bisnis, KPI digunakan untuk mengukur berbagai aspek kinerja, seperti tingkat penjualan, profitabilitas, kepuasan pelanggan, produktivitas, serta efisiensi operasional (Sudaryatno, 2024). Contohnya, divisi pemasaran dapat menggunakan KPI berupa pertumbuhan jumlah pelanggan baru, sedangkan divisi sumber daya manusia dapat menggunakan tingkat *turnover* karyawan sebagai indikator kinerja. Penggunaan KPI membantu organisasi memantau pencapaian target secara lebih spesifik dan terukur.

Metode lain yang sering digunakan adalah benchmarking, yaitu proses membandingkan kinerja organisasi dengan perusahaan lain yang dianggap sebagai pemimpin industri atau *best practice*. Sebagai contoh, sebuah perusahaan ritel dapat membandingkan kecepatan pelayanan, efisiensi operasional, atau tingkat kepuasan pelanggan dengan perusahaan ritel terkemuka untuk menemukan peluang perbaikan. Selain itu, organisasi juga dapat menggunakan survei kepuasan pelanggan, penilaian kinerja karyawan, analisis produktivitas, dan audit internal sebagai bagian dari proses evaluasi kinerja.

BAB 9

MANAJEMEN STRATEGIS

Oleh Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M.

9.1. Pengertian Manajemen Strategis

Dalam perspektif modern, manajemen strategis dipandang sebagai proses yang melibatkan seluruh tingkatan organisasi. Manajemen puncak memang memiliki peran utama dalam menentukan arah strategis, tetapi keberhasilan strategi juga bergantung pada keterlibatan manajer menengah dan karyawan dalam menerjemahkan strategi ke dalam tindakan nyata. Dengan demikian, manajemen strategis tidak lagi dianggap sebagai tanggung jawab eksklusif pimpinan organisasi, melainkan sebagai proses kolektif yang melibatkan seluruh elemen organisasi. (Wheelen et al., 2023) mendefinisikan manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Definisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada perencanaan strategi yang baik, tetapi juga pada kemampuan menjalankan dan mengevaluasi strategi secara berkelanjutan.

Sementara itu, (Rothaermel, 2021) menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian analisis dan tindakan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Tujuannya adalah

menghasilkan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga organisasi memiliki posisi yang lebih unggul di pasar.

1. Karakteristik Manajemen Strategis

a. Orientasi Jangka Panjang

Keputusan strategis umumnya dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode yang relatif panjang, sehingga mempertimbangkan berbagai kemungkinan perubahan lingkungan di masa depan.

b. Menyeluruh (*holistic*)

Manajemen strategis melibatkan seluruh fungsi dalam organisasi, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi, dan teknologi informasi. Karena itu, setiap keputusan strategis harus mempertimbangkan dampaknya bagi seluruh organisasi, bukan hanya pada satu bagian saja.

c. Fokus pada Lingkungan Eksternal

Organisasi harus mampu memahami perubahan pasar, perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan perilaku konsumen. Kemampuan mengenali perubahan tersebut sangat penting agar strategi yang disusun dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan organisasi.

d. Keunggulan Kompetitif

Organisasi harus memiliki keunikan yang membedakannya dari pesaing. Keunggulan

tersebut dapat berupa kualitas produk, inovasi, harga yang kompetitif, pelayanan pelanggan, maupun kemampuan teknologi yang superior. (David & David, 2017)

2. Komponen Utama dalam Manajemen Strategis:

a. Pengamatan Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Proses mengumpulkan dan menganalisis informasi dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi sebagai dasar dalam menyusun strategi.

b. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Proses menyusun strategi jangka panjang dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki organisasi.

c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Proses melaksanakan strategi yang telah disusun ke dalam berbagai kegiatan nyata melalui program kerja, anggaran, dan prosedur yang telah ditetapkan.

d. Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation and Control*)

Proses memantau dan menilai pelaksanaan strategi dengan membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan,

sehingga dapat dilakukan perbaikan jika diperlukan.

9.2. Visi, Misi, dan Tujuan Organisasi

1. Visi Organisasi

Visi merupakan gambaran masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Dalam manajemen strategis, visi menjadi titik awal dalam penyusunan strategi karena menentukan posisi yang ingin dicapai organisasi di masa mendatang (Hitt et al., 2017) Oleh karena itu, perumusan visi memerlukan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi organisasi, peluang masa depan, dan harapan para pemangku kepentingan (David & David, 2017)

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, visi menjadi alat penting untuk membangun identitas organisasi. Organisasi yang memiliki visi yang jelas cenderung lebih mudah menentukan prioritas strategis dan mengarahkan sumber daya secara efektif. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki visi yang jelas sering mengalami kesulitan dalam menentukan arah pengembangan dan menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Wheelen et al., 2023)

Karakteristik Visi yang Baik (David & David, 2017):

- a. Berorientasi masa depan dengan horizon waktu yang jelas (biasanya 5–10 tahun ke depan).
- b. Menginspirasi dan memotivasi seluruh anggota organisasi untuk bekerja lebih keras.
- c. Singkat, padat, dan mudah dipahami oleh seluruh pemangku kepentingan.
- d. Mencerminkan nilai-nilai inti (*core values*) yang dipegang teguh oleh organisasi.
- e. Membedakan organisasi dari pesaing dan menunjukkan keunikan organisasi.

2. Misi Organisasi

Misi berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan sehari-hari. Melalui pernyataan misi yang jelas, seluruh anggota organisasi dapat memahami mengapa organisasi didirikan dan bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan. Dengan demikian, misi membantu menciptakan keselarasan antara aktivitas individu dan tujuan organisasi.

Misi juga memiliki peran penting dalam membangun budaya organisasi. Nilai-nilai yang tercantum dalam misi dapat menjadi dasar perilaku dan etika kerja anggota organisasi. Oleh karena itu, misi tidak hanya berfungsi sebagai dokumen formal, tetapi juga sebagai alat untuk

membangun komitmen dan budaya organisasi yang kuat (Rothaermel, 2021)

Karakteristik Misi yang Baik (Pearce & Robinson, 2018) :

- a. Mengidentifikasi dengan jelas produk/jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.
- b. Menjelaskan pasar atau segmen pelanggan yang menjadi sasaran utama.
- c. Mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan filosofi yang dianut oleh organisasi.
- d. Memberikan panduan yang memadai untuk pengambilan keputusan strategis.
- e. Cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan lingkungan yang dinamis.

3. Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi adalah hasil yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Tujuan ini juga menjadi acuan dalam mengukur keberhasilan pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. (Rothaermel, 2021)

Tujuan organisasi juga berfungsi sebagai alat koordinasi antarbagian. Dengan adanya tujuan yang sama, setiap unit kerja dapat menyelaraskan aktivitasnya sehingga mendukung pencapaian sasaran organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, tujuan menjadi

elemen penting dalam menciptakan sinergi organisasi (Wheelen et al., 2023)

4. Karakteristik Tujuan yang Efektif

Tujuan organisasi yang efektif harus memenuhi prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-Bound*). Prinsip ini banyak digunakan dalam manajemen karena membantu organisasi menyusun target yang jelas dan realistis.

Tujuan yang spesifik memberikan arah yang jelas mengenai apa yang ingin dicapai. Sebaliknya, tujuan yang terlalu umum dapat menimbulkan interpretasi yang berbeda-beda sehingga mengurangi efektivitas pelaksanaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu merumuskan tujuan secara rinci dan mudah dipahami.

Tujuan juga harus dapat diukur sehingga pencapaiannya dapat dievaluasi secara objektif. Indikator pengukuran dapat berupa peningkatan penjualan, pertumbuhan laba, tingkat kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, atau indikator lainnya yang relevan dengan kebutuhan organisasi.

Selain itu, tujuan harus memiliki batas waktu yang jelas. Penentuan tenggat waktu akan meningkatkan disiplin organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tujuan tidak hanya menjadi harapan, tetapi benar-

benar menjadi alat penggerak kinerja organisasi (Wheelen et al., 2023)

9.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat untuk menganalisis secara strategis yang paling banyak digunakan dalam manajemen. SWOT dikembangkan oleh Albert Humphrey pada tahun 1960-an dipakai guna mengidentifikasi faktor internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman, yang dapat memberikan pengaruh pencapaian tujuan organisasi. (Rangkuti, 2016) Keunggulan analisis SWOT terletak pada kesederhanaannya yang memungkinkan penerapan di berbagai jenis dan skala organisasi, mulai dari usaha mikro hingga korporasi multinasional.

Faktor internal dalam analisis SWOT terdiri atas kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Kekuatan adalah sumber daya atau kemampuan yang dimiliki organisasi dan dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Sebaliknya, kelemahan merupakan keterbatasan yang dapat menghambat kinerja organisasi. Contohnya, penelitian (Manurung & Prameswari, 2025) pada *Albania Coffee & Resto* menunjukkan bahwa kekuatan usaha tersebut meliputi lokasi yang strategis, harga yang terjangkau, kualitas produk yang baik, fasilitas yang lengkap, peralatan kopi yang memadai, serta sistem pembayaran digital. Sementara itu,

kelemahannya meliputi pemasaran digital yang belum optimal, belum adanya SOP, profesionalisme staf yang masih rendah, dan kualitas pelayanan yang perlu ditingkatkan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada kekuatan yang dimiliki, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam memperbaiki kelemahan internalnya

Faktor eksternal mencakup peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari lingkungan di luar organisasi. Peluang adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk meningkatkan daya saingnya, sementara ancaman adalah kondisi-kondisi yang berpotensi mengganggu kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pada kasus *Albania Coffee & Resto* (Manurung & Prameswari, 2025), peluang utama berasal dari belum adanya pesaing yang menggabungkan konsep restoran dan coffee shop dalam satu lokasi serta potensi lokasi usaha untuk penyelenggaraan berbagai event berskala besar. Peluang tersebut menjadi dasar dalam penyusunan strategi pertumbuhan usaha. Dalam penelitian *Albania Coffee & Resto*, ancaman yang teridentifikasi adalah ulasan negatif pelanggan pada *Google Review* yang dapat menurunkan jumlah kunjungan serta munculnya pesaing yang telah memanfaatkan layanan pengantaran online.

Strategi dalam Matriks SWOT:

Matriks SWOT diperuntukan guna menyusun strategi didasarkan pada hasil analisis faktor internal dan eksternal organisasi. Dari matriks ini dihasilkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*): Memanfaatkan kekuatan yang dimiliki organisasi guna mengambil peluang yang ada.
2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*): Mengurangi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, misalnya melalui kerja sama dengan pihak lain atau peningkatan kemampuan sumber daya manusia.
3. Strategi ST (*Strengths-Threats*): Menggunakan kekuatan organisasi untuk menghadapi atau mengurangi dampak ancaman dari lingkungan luar, misalnya melalui inovasi atau diferensiasi produk.
4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*): Strategi bertahan yang mempunyai tujuan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman, biasanya diterapkan ketika organisasi berada dalam kondisi yang kurang menguntungkan.

9.4. Formulasi Strategi

Formulasi strategi ialah proses menyusun rencana jangka panjang dengan menggunakan pertimbangan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal serta kekuatan dan kelemahan yang

dimiliki organisasi(David & David, 2017) Proses ini meliputi penyusunan visi dan misi, analisis faktor internal dan eksternal, penetapan tujuan jangka panjang, penyusunan berbagai alternatif strategi, serta pemilihan strategi yang paling tepat untuk diterapkan (Siagian, 2016)

1. Tahapan Formulasi Strategi

Formulasi strategi dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berhubungan. Setiap tahapan memiliki peran penting dalam menyusun strategi yang tepat dan sesuai dengan kondisi organisasi (David & David, 2017)

a. Menetapkan Visi dan Misi

Tahap pertama adalah menetapkan visi dan misi organisasi. Visi menggambarkan tujuan yang ingin dicapai di masa depan, sedangkan misi menjelaskan tujuan berdirinya organisasi serta nilai yang diberikan kepada pelanggan dan pemangku kepentingan. Visi dan misi menjadi dasar dalam penyusunan strategi.

b. Analisis Lingkungan Internal

Tahap berikutnya adalah menganalisis kondisi internal organisasi untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Analisis ini mencakup berbagai aspek, seperti sumber daya manusia, keuangan, pemasaran, operasi, teknologi, budaya organisasi, dan kepemimpinan.

c. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dapat memengaruhi organisasi. Faktor yang dianalisis meliputi kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, tingkat persaingan, dan perubahan perilaku konsumen.

d. Penyusunan Alternatif Strategi

Setelah faktor internal dan eksternal dianalisis, organisasi menyusun berbagai alternatif strategi yang dapat diterapkan. Tahap ini biasanya menggunakan alat bantu seperti SWOT, Matriks IE, Matriks Grand Strategy, atau QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

e. Pemilihan Strategi Terbaik

Alternatif strategi yang telah disusun kemudian dievaluasi berdasarkan tingkat kelayakan, manfaat, risiko, dan kemampuan organisasi dalam melaksanakannya. Strategi yang dipilih harus mampu memberikan kontribusi terbesar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Tingkatan Formulasi Strategi

Dalam organisasi, strategi dapat dirumuskan pada beberapa tingkatan yang berbeda. Masing-masing tingkatan memiliki fokus dan ruang lingkup yang berbeda tetapi tetap saling mendukung.

1. Strategi Tingkat Korporasi (*Corporate Strategy*)
Strategi korporasi berkaitan dengan keputusan organisasi mengenai bidang bisnis yang akan dijalankan dan bagaimana sumber daya dialokasikan di antara unit-unit bisnis yang dimiliki. Strategi ini umumnya dirumuskan oleh manajemen puncak dan berorientasi jangka panjang (Rothaermel, 2021). Strategi korporasi bertujuan menciptakan sinergi antar unit bisnis sehingga organisasi dapat memperoleh nilai yang lebih besar dibandingkan apabila unit-unit bisnis tersebut beroperasi secara terpisah (Hitt et al., 2017)
2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)
Strategi bisnis berfokus pada cara organisasi bersaing di dalam suatu industri atau pasar. Tujuannya adalah menciptakan keunggulan bersaing agar organisasi mampu memenangkan persaingan. Menurut(Rothaermel, 2021) terdapat tiga strategi bisnis yang umum digunakan, yaitu :
 - a. *Cost Leadership Strategy*
Strategi ini bertujuan menghasilkan produk atau jasa dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Organisasi berusaha meningkatkan efisiensi sehingga dapat menawarkan harga yang lebih terjangkau kepada pelanggan.

b. *Differentiation Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menciptakan produk atau layanan yang memiliki keunikan sehingga memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Keunikan tersebut dapat berupa kualitas, inovasi, desain, pelayanan, atau citra merek.

c. *Focus Strategy*

Strategi ini menargetkan kelompok pelanggan atau segmen pasar tertentu yang memiliki kebutuhan khusus. Organisasi berupaya memenuhi kebutuhan segmen tersebut dengan lebih baik dibandingkan pesaing yang melayani pasar secara umum.

3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional adalah strategi yang disusun oleh setiap bagian atau departemen dalam organisasi, seperti pemasaran, sumber daya manusia, operasi, dan keuangan. Strategi ini bertujuan mendukung pelaksanaan strategi bisnis dan strategi korporasi agar tujuan organisasi dapat tercapai (Wheelen et al., 2023).

Contoh strategi fungsional antara lain:

- 1) Bidang Pemasaran : Penguatan digital marketing, Pengembangan loyalitas pelanggan, Peningkatan kualitas pelayanan.

- 2) Bidang SDM : Pelatihan dan pengembangan karyawan, Sistem penilaian kinerja, Pengembangan budaya organisasi.
- 3) Bidang Operasional : Peningkatan produktivitas, Otomatisasi proses produksi, Pengendalian kualitas.
- 4) Bidang Keuangan : Pengelolaan arus kas, Pengendalian biaya, Optimalisasi investasi.

9.5. Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan tahap pelaksanaan dalam manajemen strategis, yaitu saat strategi yang telah disusun diterapkan ke dalam tindakan nyata. Tahap ini sering dianggap sebagai bagian yang paling penting dan paling menantang karena keberhasilan strategi sangat bergantung pada pelaksanaannya. Menurut (David & David, 2017) implementasi strategi adalah proses menggerakkan manajer dan karyawan untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.

1. Elemen Kunci dalam Implementasi Strategi yang Efektif:
 - a. Kepemimpinan Strategis: Komitmen dan dukungan penuh dari pemimpin puncak merupakan prasyarat mutlak. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan strategi dengan jelas, memotivasi karyawan, dan mengatasi hambatan implementasi.

- b. Struktur Organisasi yang Sesuai: Struktur organisasi harus dirancang atau disesuaikan untuk mendukung eksekusi strategi secara efisien dan efektif.
 - c. Manajemen Sumber Daya Manusia: Rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier harus selaras dengan kebutuhan strategis organisasi.
 - d. Sistem Pengendalian dan Pengukuran: Mekanisme monitoring yang kuat diperlukan untuk melacak kemajuan implementasi dan mendeteksi penyimpangan sedini mungkin.
 - e. Manajemen Perubahan: Pendekatan terstruktur dalam mengelola transisi dan resistensi yang muncul selama proses implementasi strategi.
2. Pengelolaan Sumber Daya dalam Implementasi Strategi

Keberhasilan implementasi strategi bergantung pada ketersediaan sumber daya yang memadai, seperti sumber daya manusia, keuangan, teknologi, informasi, dan aset fisik. Pengelolaan serta pembagian sumber daya yang tepat akan membantu organisasi melaksanakan strategi secara efektif (David & David, 2017).

- a. Sumber Daya Manusia
Sumber daya manusia merupakan faktor paling penting dalam implementasi strategi. Karyawan bertugas menjalankan berbagai

aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang sesuai melalui pelatihan dan pengembangan.

b. Sumber Daya Keuangan

Strategi memerlukan dukungan dana untuk pelaksanaannya. Organisasi harus mengalokasikan anggaran yang cukup untuk kegiatan pemasaran, pengembangan produk, investasi teknologi, maupun pengembangan SDM.

c. Sumber Daya Teknologi

Perkembangan teknologi menyebabkan organisasi harus terus memperbarui sistem dan infrastruktur yang dimiliki. Investasi teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi strategi.

9.6. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis yang bertujuan untuk menilai keberhasilan pelaksanaan strategi. Pada tahap ini, manajer membandingkan hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan, kemudian melakukan perbaikan jika diperlukan. Evaluasi strategi juga memberikan umpan balik bagi organisasi untuk memperbaiki keputusan dan pelaksanaan strategi di masa depan. Tanpa evaluasi

yang teratur, organisasi akan sulit mengetahui apakah strategi yang diterapkan berhasil atau tidak. Oleh karena itu, kemampuan mengevaluasi dan menyesuaikan strategi dengan cepat menjadi faktor penting dalam menghadapi perubahan dan persaingan bisnis yang semakin dinamis (Hunger & Wheelen, 2014).

Rumelt (1980, dalam (David & David, 2017) mengidentifikasi empat kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi strategi, yaitu: a) konsistensi (*consistency*) mengacu pada apakah strategi telah konsisten dengan tujuan dan kebijakan internal organisasi, b) *consonance* (consonance) berhubungan dengan apakah strategi merespons secara tepat lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi, c) *feasibility* (kelayakan) berkaitan dengan apakah strategi tidak menguras sumber daya yang tersedia secara berlebihan dan dapat dilaksanakan dengan baik, dan d) *advantage* (keunggulan) menilai apakah strategi memberikan penciptaan atau pemeliharaan keunggulan kompetitif pada area yang dipilih. Keempat kriteria ini memberikan kerangka evaluasi yang holistik dan komprehensif bagi para manajer strategis.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan salah satu alat yang sering dipakai guna melakukan evaluasi strategi organisasi. BSC mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Keunggulan BSC adalah mampu menghubungkan visi dan strategi organisasi dengan ukuran kinerja yang seimbang, baik dari aspek keuangan maupun nonkeuangan, sehingga organisasi dapat menilai kinerjanya secara lebih menyeluruh. Penelitian oleh (R. Wijaya, 2025) menemukan bahwa perusahaan-perusahaan di Indonesia yang mengadopsi BSC secara penuh mengalami peningkatan kinerja finansial rata-rata 22% dalam tiga tahun pertama implementasinya.

Proses Evaluasi Strategi

Menurut David & David (2017) evaluasi strategi umumnya dilakukan melalui tiga tahapan utama yang saling berkaitan.

1. Meninjau Dasar Strategi

Tahap pertama adalah meninjau kembali asumsi dan faktor-faktor yang menjadi dasar penyusunan strategi. Organisasi perlu memastikan bahwa kondisi internal dan eksternal yang digunakan sebagai dasar formulasi strategi masih relevan dengan kondisi saat ini. Organisasi perlu melakukan analisis lingkungan secara berkala untuk mengetahui apakah terdapat perubahan yang memerlukan penyesuaian strategi. Aktivitas ini dapat dilakukan melalui analisis SWOT, PESTEL, maupun *Five Forces Analysis*.

2. Mengukur Kinerja Strategi

Tahap kedua adalah mengukur hasil implementasi strategi berdasarkan indikator yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja bertujuan mengetahui sejauh mana target organisasi telah tercapai. Melalui pengukuran kinerja yang sistematis, organisasi dapat memperoleh informasi yang objektif mengenai efektivitas strategi yang sedang dijalankan. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menentukan apakah strategi perlu dipertahankan, diperbaiki, atau diganti.

3. Mengambil Tindakan Korektif

Tahap terakhir adalah melakukan tindakan korektif apabila ditemukan penyimpangan dari target yang telah ditetapkan. Tindakan korektif dapat berupa perubahan program kerja, perbaikan proses bisnis, penyesuaian struktur organisasi, atau bahkan perubahan strategi secara keseluruhan. Tindakan korektif harus dilakukan secara tepat waktu agar dampak negatif dapat diminimalkan. Semakin cepat organisasi merespons penyimpangan, semakin besar peluang keberhasilan perbaikan yang dilakukan.

9.7. Keunggulan Bersaing Organisasi

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) adalah kemampuan organisasi untuk memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan competitor sehingga mempunyai posisi yang lebih kuat di pasar. Keunggulan ini dapat diperoleh melalui produk yang berkualitas, biaya yang lebih efisien, pelayanan yang lebih baik, inovasi yang berkelanjutan, serta kemampuan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik daripada pesaing. (Barney & Hesterly, 2021). Dalam manajemen strategis, keunggulan bersaing merupakan tujuan utama yang ingin dicapai organisasi. Seluruh proses, mulai dari analisis lingkungan, penyusunan strategi, pelaksanaan strategi, hingga evaluasi strategi, dilakukan untuk membangun posisi yang lebih unggul dan sulit ditiru oleh pesaing. Organisasi yang memiliki keunggulan bersaing akan lebih mudah mempertahankan pelanggan, meningkatkan keuntungan, dan mampu bertahan dalam persaingan jangka panjang. (Hitt et al., 2017)

Selain teori Porter, keunggulan bersaing juga dapat dijelaskan melalui pendekatan Resource-Based View (RBV). Pendekatan ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing berasal dari sumber daya dan kemampuan yang dimiliki organisasi (Barney & Hesterly, 2021). Menurut RBV, organisasi akan memiliki keunggulan bersaing jika sumber dayanya memenuhi empat kriteria VRIO, yaitu:

- a. *Valuable* (Bernilai) : Sumber daya mampu memberikan nilai bagi pelanggan dan membantu meningkatkan kinerja organisasi.
- b. *Rare* (Langka) : Sumber daya tidak banyak dimiliki oleh pesaing.
- c. *Inimitable* (Sulit Ditiru) : Sumber daya sulit ditiru atau disalin oleh organisasi lain.
- d. *Organized* (Terorganisasi) : Organisasi mampu mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara efektif untuk mencapai tujuan.

1. Faktor - Faktor Pembentuk Keunggulan Bersaing Berkelanjutan:

- a. Kompetensi Inti (*Core Competencies*): Sekumpulan kapabilitas dan keterampilan yang terintegrasi, unik, dan sulit ditiru, yang memberikan manfaat signifikan bagi pelanggan dan dapat diterapkan di berbagai produk/pasar. Contoh: kemampuan miniaturisasi Sony, keahlian logistik Amazon, dan inovasi desain Apple.
- b. Rantai Nilai (*Value Chain*): Rantai nilai merupakan rangkaian aktivitas yang dijalankan perusahaan untuk menciptakan dan memberikan nilai tambah kepada pelanggan. Keunggulan bersaing dapat dibangun melalui peningkatan efisiensi dan efektivitas pada setiap tahapan aktivitas tersebut sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk atau

jasa yang bernilai lebih tinggi. Secara umum, aktivitas dalam rantai nilai dikelompokkan menjadi dua kategori. Pertama, aktivitas primer yang meliputi logistik, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta layanan purna jual . Kedua, aktivitas pendukung yang berfungsi menopang pelaksanaan aktivitas primer, meliputi infrastruktur organisasi, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, dan pengadaan.

- c. Inovasi Berkelanjutan: Kemampuan untuk secara terus-menerus mengembangkan produk, proses, atau model bisnis baru yang lebih unggul daripada pesaing, sehingga memperbarui keunggulan bersaing secara dinamis.
- d. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*): Kemampuan organisasi untuk menciptakan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif sebagai sumber keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing.
- e. Kualitas Sumber Daya Manusia: Tenaga kerja yang terampil, berpengetahuan luas, bermotivasi tinggi, dan berkomitmen merupakan aset strategis yang tidak ternilai dalam menciptakan keunggulan bersaing.

2. Implementasi Keunggulan Bersaing pada UMKM

Keunggulan bersaing tidak hanya dibutuhkan oleh perusahaan besar, tetapi juga oleh UMKM. Hal ini terlihat pada penelitian (Manurung et al., 2016) terhadap Industri Kecil Menengah (IKM) Tenun Ikat Troso di Jepara yang mengkaji pengaruh orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku UMKM yang inovatif, berani mengambil risiko, dan aktif mencari peluang pasar memiliki keunggulan bersaing yang lebih tinggi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja bisnis. UMKM yang menawarkan produk yang unik, sulit ditiru, dan memiliki ciri khas lebih mampu berkembang dibandingkan pesaingnya. Oleh karena itu, UMKM perlu memperkuat orientasi kewirausahaan, meningkatkan inovasi produk, memanfaatkan pemasaran digital, memperluas jaringan pelanggan, serta menciptakan produk yang memiliki keunikan agar mampu bersaing di era digital.

BAB 10

MANAJEMEN OPERASIONAL

Oleh Dr. Nurhidaya Rusdi, S.E., M.M

Manajemen operasional merupakan salah satu fungsi inti dalam organisasi yang berperan dalam memastikan proses penciptaan barang maupun jasa berjalan secara efektif dan efisien dan konsisten. Dalam praktiknya, fungsi ini tidak hanya berkaitan dengan aktivitas dalam kegiatan produksi, tetapi juga mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan penyempurnaan proses kerja agar sumber daya yang tersedia dapat diolah menjadi keluaran yang memberikan nilai bagi organisasi dan pelanggan. Oleh karena itu, manajemen operasional mempunyai kontribusi strategis dalam membangun kinerja organisasi, meningkatkan mutu hasil kerja, serta memperkuat kemampuan organisasi untuk bersaing di tengah lingkungan usaha yang perubahannya semakin dinamis.

10.1. Pengertian Manajemen Operasional

Menurut Assauri (2008), manajemen operasional merupakan serangkaian kegiatan yang diarahkan untuk mengelola proses transformasi input menjadi output yang memenuhi standar mutu, biaya, dan waktu yang telah ditetapkan. Input dalam proses ini dapat berupa bahan baku, tenaga kerja,

mesin, informasi, modal, termasuk metode kerja, sementara outputnya berupa barang atau jasa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam organisasi manufaktur, manajemen operasional berhubungan dengan pengelolaan bahan baku, teknologi produksi, fasilitas operasional, tenaga kerja, metode kerja, hingga pengendalian kualitas produk yang dihasilkan. Sementara itu, pada organisasi jasa, perhatian utamanya lebih diarahkan pada pengelolaan proses pelayanan, keandalan sistem layanan, kecepatan penyampaian jasa, serta pengalaman pelanggan. Walaupun berbeda dalam output, organisasi manufaktur maupun jasa memiliki tujuan yang sama, yaitu mengelola sumber daya dan proses kerja agar mampu menghasilkan nilai yang optimal bagi pelanggan.

Dalam penerapannya, seorang manajer operasional harus dapat menyeimbangkan dari berbagai tujuan operasional, seperti peningkatan kualitas, efisiensi biaya, kecepatan pelayanan, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Setiap keputusan operasional memiliki keterkaitan antara satu tujuan dengan tujuan lainnya sehingga pengelolaan operasi membutuhkan pendekatan yang menyeluruh, terintegrasi, dan berorientasi pada keberlanjutan kinerja organisasi.

10.2. Ruang Lingkup Operasional

Pada dasarnya sistem operasi memiliki karakteristik berupa proses yang terstruktur, penerapan standar kerja, serta kebutuhan untuk menghasilkan keluaran yang konsisten. Sehingga, ruang lingkup manajemen operasional tidak hanya terbatas pada kegiatan menghasilkan produk secara fisik, tetapi juga mencakup pengelolaan keseluruhan sistem kerja organisasi dalam menciptakan barang maupun jasa. Secara lebih rinci ruang lingkup manajemen operasional mencakup perancangan sistem operasi, perencanaan kapasitas, manajemen persediaan, penjadwalan kerja, pengendalian mutu, pemeliharaan fasilitas, dan pengukuran kinerja operasional. Seluruh aktivitas tersebut bertujuan memastikan bahwa proses produksi mampu menghasilkan barang maupun jasa secara efektif, efisien, adaptif, dan selaras dengan tujuan strategis organisasi (Assauri, 2008).

Keberadaan manajemen operasional memiliki peran strategis karena keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam mengelola proses secara berkesinambungan. Proses operasi yang dirancang dengan baik akan membantu organisasi meningkatkan kualitas produk atau layanan, mengurangi pemborosan sumber daya, mengendalikan biaya, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk bersaing dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

1. Operasi Manufaktur

Dalam konteks manufaktur, ruang lingkup operasional berhubungan dengan rangkaian kegiatan yang mengubah bahan baku menjadi produk jadi melalui serangkaian proses produksi yang terencana dan terkoordinasi dengan baik. Aktivitas dimaksud meliputi pengadaan material, pengaturan alur produksi, pengelolaan mesin dan fasilitas, pengendalian alur kerja dalam proses, hingga tahap distribusi produk kepada pelanggan.

Tercapainya efektivitas dari operasi manufaktur sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola kapasitas produksi, memilih teknologi yang sesuai, serta merancang dan melaksanakan sistem kerja yang efisien. Perancangan aliran produksi yang kurang optimal dapat menyebabkan terjadinya keterlambatan, peningkatan biaya, penumpukan pekerjaan, dan penggunaan sumber daya yang tidak efektif. Oleh karena itu, operasi manufaktur membutuhkan perencanaan yang sistematis serta pengawasan yang berkelanjutan untuk menjaga stabilitas proses produksi.

2. Operasi Jasa

Pada organisasi jasa, ruang lingkup operasional lebih menitikberatkan pada bagaimana layanan dirancang, disampaikan, dan dikendalikan agar mampu memenuhi harapan pelanggan. Aktivitas operasi jasa mencakup desain

sistem pelayanan, pengelolaan kapasitas layanan, pengaturan antrean, penetapan standar pelayanan, serta evaluasi pengalaman dan kepuasan pelanggan.

Berbeda dengan manufaktur, proses jasa sering kali berlangsung secara langsung bersamaan dengan konsumsi layanan oleh pelanggan. Oleh karena itu, aspek ketepatan waktu, kualitas interaksi, keandalan proses, dan konsistensi pelayanan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan operasi jasa (Heizer et al., 2023).

Dengan demikian, ruang lingkup manajemen operasional mencakup keseluruhan proses mulai dari perancangan sistem operasi hingga pengendalian hasil akhir, baik dalam menghasilkan produk fisik maupun memberikan layanan kepada pelanggan.

10.3. Perencanaan Produktivitas dan Operasi

Perencanaan produktivitas dan operasi merupakan proses penyusunan keputusan operasional untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan pasar, kemampuan sumber daya, dan target kinerja organisasi. Melalui perencanaan yang tepat, organisasi dapat menentukan jenis keluaran yang akan dihasilkan, jumlah yang harus dipenuhi, waktu pelaksanaan, serta sumber daya yang diperlukan untuk mendukung aktivitas operasi. Oleh

karena itu, perencanaan operasi berfungsi sebagai landasan dalam membangun proses kerja yang efektif, efisien, dan dapat mencapai tujuan organisasi.

1. Kapasitas sebagai Dasar Perencanaan

Kapasitas menggambarkan kemampuan suatu sistem operasi dalam menghasilkan produk atau layanan dalam jumlah tertentu selama periode waktu tertentu. Penentuan kapasitas menjadi keputusan penting karena ketidaksesuaian antara kapasitas dan kebutuhan permintaan dapat menimbulkan masalah operasional.

Kapasitas yang terlalu rendah dapat menyebabkan organisasi tidak mampu memenuhi permintaan pelanggan, sedangkan kapasitas yang terlalu besar dapat menyebabkan aset dan sumber daya tidak dimanfaatkan secara optimal sehingga meningkatkan biaya operasi. Oleh karena itu, keputusan kapasitas perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti pola permintaan, perkembangan teknologi, ketersediaan fasilitas, serta kemampuan tenaga kerja.

Dengan pendekatan tersebut, keputusan kapasitas tidak hanya bersifat penyelesaian masalah jangka pendek, tetapi menjadi bagian dari strategi operasi organisasi dalam jangka menengah maupun jangka panjang.

2. Penjadwalan dan Beban Kerja

Penjadwalan merupakan proses mengatur urutan aktivitas kerja agar rencana operasi dapat dilaksanakan secara nyata. Melalui sistem penjadwalan yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya, mengurangi waktu tunggu, serta meminimalkan hambatan proses (*bottleneck*) yang dapat mengganggu kelancaran operasi.

Pengelolaan beban kerja menjadi bagian penting dalam aktivitas penjadwalan. Beban kerja yang tidak seimbang dapat menyebabkan sebagian sumber daya terlalu terbebani, sementara bagian lain tidak dimanfaatkan secara optimal. Sebaliknya, distribusi pekerjaan yang proporsional akan membantu menjaga stabilitas proses, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan aliran kerja yang lebih efektif.

3. Produktivitas sebagai Sasaran Operasi

Produktivitas merupakan ukuran yang menunjukkan kebiasaan organisasi pada upaya menghasilkan keluaran berdasarkan sumber daya yang digunakan. Konsep ini menggambarkan hubungan antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan dalam proses operasi.

Peningkatan produktivitas dapat dicapai melalui dua pendekatan utama, yaitu menghasilkan output yang lebih besar dengan

jumlah sumber daya yang serupa atau mendapatkan jumlah output yang sama dengan penggunaan sumber daya yang lebih sedikit. Oleh karena itu, produktivitas menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan pengelolaan operasi.

Dalam praktik manajemen operasional, produktivitas tidak dapat dinilai hanya berdasarkan jumlah output, tetapi perlu mempertimbangkan aspek kualitas, waktu penyelesaian, dan biaya. Pendekatan ini membantu manajer operasional mengambil keputusan yang lebih tepat dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

10.4. Pengelolaan Kualitas

Pengelolaan kualitas merupakan unsur penting dalam manajemen operasional yang bertujuan memastikan bahwa proses dan keluaran organisasi memenuhi standar yang telah ditetapkan serta memberikan nilai bagi pelanggan. Dalam pendekatan manajemen modern, kualitas tidak lagi dipahami hanya sebagai aktivitas pemeriksaan terhadap produk atau layanan setelah proses selesai, melainkan sebagai hasil dari perancangan proses yang tepat, pengendalian yang sistematis, dan komitmen organisasi terhadap perbaikan berkelanjutan (Heizer et al., 2023).

1. Makna Kualitas

Kualitas menggambarkan kemampuan suatu produk atau layanan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam konteks operasional, kualitas dapat dilihat melalui beberapa aspek seperti kesesuaian terhadap standar, tingkat keandalan, daya tahan, serta kemampuan produk atau layanan memberikan manfaat sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Pada organisasi jasa, konsep kualitas mempunyai cakupan yang lebih luas karena tidak hanya berkaitan dengan hasil akhir layanan, tetapi juga mencakup proses interaksi dengan pelanggan, kecepatan pelayanan, sikap petugas, serta pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Tanggung jawab terhadap kualitas ada pada seluruh bagian organisasi karena setiap aktivitas dalam proses operasi memiliki pengaruh terhadap hasil akhir. Organisasi yang tidak mampu menjaga kualitas umumnya akan menghadapi biaya kegagalan yang lebih tinggi, seperti peningkatan biaya operasi akibat munculnya produk cacat, keluhan pelanggan, pekerjaan ulang, maupun pemborosan sumber daya.

2. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas merupakan proses sistematis untuk memastikan aktivitas operasi berjalan sesuai standar yang telah ditentukan. Proses ini dilakukan melalui penetapan standar,

pengukuran kinerja, perbandingan antara hasil aktual dengan standar, serta tindakan perbaikan apabila ditemukan penyimpangan (Assauri, 2008).

Dalam praktik operasional, pengendalian kualitas tidak hanya dilakukan terhadap hasil akhir, tetapi juga terhadap proses yang menghasilkan produk atau layanan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menemukan penyebab utama terjadinya masalah sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan secara lebih efektif dan mencegah terulangnya kesalahan yang sama.

3. Perbaikan Berkelanjutan

Perbaikan berkelanjutan merupakan pendekatan yang menekankan upaya peningkatan kualitas secara terus-menerus melalui keterlibatan seluruh anggota organisasi. Konsep ini mengharuskan organisasi melakukan evaluasi terhadap proses kerja, menemukan peluang perbaikan, serta melakukan perubahan yang dapat meningkatkan kinerja operasi.

Organisasi yang menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan umumnya memiliki budaya kerja yang berorientasi pada kualitas, disiplin proses, efisiensi dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, kualitas tidak hanya dipandang sebagai hasil akhir operasi, tetapi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam

mempertahankan daya saing secara berkelanjutan.

10.5. Produktivitas dan Efisiensi

Untuk menilai keberhasilan pengelolaan operasi, produktivitas dan efisiensi merupakan dua parameter penting yang perlu diperhatikan. Produktivitas berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menghasilkan keluaran berdasarkan sumber daya yang digunakan, adapun efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil yang diharapkan. Keduanya berkaitan erat karena operasi yang baik tidak hanya ditentukan oleh jumlah keluaran yang dihasilkan, tetapi juga oleh bagaimana sumber daya digunakan secara efektif dan terkendali (Assauri, 2008).

1. Hubungan Produktivitas dan Efisiensi

Produktivitas dan efisiensi berkaitan erat dalam proses penciptaan nilai organisasi. Suatu kegiatan operasi dapat menghasilkan output yang tinggi, tetapi belum tentu menunjukkan kinerja yang baik apabila dicapai melalui biaya yang besar atau menggunakan sumber daya secara berlebih.

Sebaliknya, efisiensi yang baik akan mendukung peningkatan produktivitas karena tenaga kerja, waktu, bahan baku, dan fasilitas digunakan secara lebih optimal. Oleh karena itu, pengelolaan operasi tidak hanya berfokus pada

peningkatan jumlah keluaran, tetapi juga memastikan bahwa peningkatan tersebut dicapai melalui proses yang terkendali ekonomis, serta mempunyai nilai tambah bagi organisasi (Heizer et al., 2023).

Dalam penerapannya, efisiensi tetap harus memperhatikan aspek kualitas. Upaya penghematan yang menyebabkan penurunan mutu produk atau layanan dapat menghasilkan dampak negatif berupa meningkatnya keluhan pelanggan, pekerjaan ulang, dan biaya kegagalan. Dengan demikian, efisiensi yang ideal adalah efisiensi yang mampu menjaga keseimbangan antara penggunaan sumber daya, kualitas, dan kepuasan pelanggan.

2. Sumber Pemborosan Operasi

Pemborosan merupakan salah satu penyebab turunnya produktivitas sekaligus meningkatkan biaya operasional. Bentuk pemborosan dalam proses operasi dapat berupa waktu tunggu yang berlebihan, aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah, perpindahan kerja yang tidak diperlukan, persediaan yang terlalu besar, proses yang tidak efektif, maupun gangguan pada fasilitas produksi.

Apabila pemborosan tidak diidentifikasi dan dikendalikan, organisasi akan mengalami peningkatan biaya serta kesulitan dalam mempertahankan daya saing. Oleh karena itu,

pengelolaan operasi membutuhkan kemampuan untuk mengenali aktivitas yang tidak bernilai tambah dan melakukan perbaikan terhadap proses kerja.

3. Strategi Peningkatan Efisiensi

Peningkatan efisiensi dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan, antara lain penerapan standar kerja, penyederhanaan prosedur, peningkatan kompetensi tenaga kerja, pemeliharaan fasilitas secara berkala, serta pemanfaatan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Efisiensi bukan hanya hasil dari penggunaan teknologi atau investasi besar, tetapi juga dibentuk oleh budaya organisasi yang mendorong evaluasi dan perbaikan proses secara berkelanjutan. Organisasi yang mampu melakukan penyempurnaan proses secara konsisten akan memiliki kemampuan lebih baik dalam meningkatkan produktivitas sekaligus mempertahankan kualitas operasi.

10.6. Teknologi dalam Operasional

Teknologi merupakan salah satu unsur penting dalam pengelolaan operasi modern karena teknologi membantu organisasi dalam merancang proses, mengendalikan aktivitas, serta menghasilkan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Dalam lingkup bisnis yang semakin dinamis, teknologi tidak

hanya diposisikan sebagai alat pendukung, tetapi telah menjadi bagian dari sistem kerja organisasi yang memengaruhi kualitas, kecepatan, dan daya saing operasional (Stevenson & Chuong, 2014).

Pemanfaatan teknologi dalam operasi perlu mempertimbangkan manfaat pada peningkatan mutu proses, efisiensi penggunaan sumber daya, kecepatan layanan, serta kemampuan dalam mengambil keputusan secara tepat. Oleh sebab itu, pemilihan teknologi perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan strategis organisasi.

1. Otomasi

Otomasi merupakan penerapan teknologi untuk menjalankan sebagian aktivitas kerja dengan mengurangi ketergantungan pada proses manual. Menurut Assauri (2008), otomasi dapat membantu organisasi menekan kesalahan manusia, meningkatkan konsistensi hasil, serta percepatan aliran proses kerja.

Dalam lingkungan manufaktur maupun jasa, penerapan otomasi yang tepat dapat meningkatkan stabilitas proses, memperbaiki mutu keluaran, dan membantu pengendalian biaya dalam jangka panjang. Namun demikian, efektivitas otomasi tetap bergantung pada kesesuaian teknologi dengan karakteristik proses yang dijalankan.

2. Digitalisasi

Digitalisasi merupakan proses pemanfaatan teknologi digital untuk mengelola informasi dan mendukung aktivitas operasional organisasi. Melalui sistem digital, data mengenai persediaan, jadwal kerja, kapasitas, serta kinerja proses dapat dihimpun serta dianalisis secara lebih cepat dan sistematis.

Ketersediaan informasi yang akurat memungkinkan manajer operasional melakukan pemantauan kondisi operasional secara lebih responsif serta mengambil keputusan berdasarkan data yang valid dan relevan (Stevenson & Chuong, 2014).

3. Pengambilan Keputusan Berbasis Teknologi

Teknologi memiliki peran sentral dalam mendukung proses pengambilan keputusan operasional. Sistem teknologi yang tepat guna dapat membantu manajer memperoleh informasi yang relevan, mengidentifikasi masalah sejak dini, serta menentukan tindakan perbaikan secara lebih efektif.

Namun demikian, keberhasilan penerapan teknologi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, kemampuan sumber daya manusia, serta kesesuaian teknologi dengan kebutuhan operasional yang sesungguhnya.

4. Risiko Teknologi

Disamping berbagai manfaat yang ditawarkan, penerapan teknologi dalam operasi juga memiliki risiko yang perlu dikelola secara cermat. Risiko tersebut dapat berupa tingginya biaya investasi, ketergantungan terhadap sistem, kebutuhan peningkatan kompetensi pengguna, serta tantangan dalam menjaga keamanan data.

Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan mekanisme pengendalian yang memadai agar teknologi benar-benar menghasilkan nilai tambah. Timbulnya biaya tambahan serta terhambatnya efektivitas proses kerja akan terjadi jika implementasi teknologi tidak direncanakan secara matang.

10.7. Pengendalian Operasional

Pengendalian operasional merupakan proses manajerial yang bertujuan memastikan bahwa aktivitas operasi berjalan sesuai dengan rencana, standar, dan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Dengan pengendalian yang efektif, organisasi dapat mengenali penyimpangan sejak dini, melakukan tindakan perbaikan, serta menjaga agar proses operasi tetap berjalan secara stabil dan konsisten. Pengendalian menjadi penting karena masalah kecil dalam proses operasional dapat berkembang menjadi gangguan yang lebih besar apabila tidak segera ditangani (Assauri, 2008).

Dalam manajemen operasional modern, pengendalian tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga memperhatikan bagaimana proses berlangsung. Oleh karena itu, pengendalian menjadi bagian yang terintegrasi dari upaya peningkatan kinerja secara berkelanjutan melalui perbaikan sistem kerja dan penyempurnaan proses operasi.

1. Tujuan Pengendalian

Tujuan utama pengendalian operasional adalah memastikan bahwa aktivitas organisasi tetap berjalan sesuai arah yang telah direncanakan, mendeteksi potensi kesalahan sejak awal, serta mengurangi dampak penyimpangan terhadap kinerja operasi. Dewasa ini, pengendalian tidak dipandang hanya sebagai mekanisme untuk mencari kesalahan individu, melainkan juga sebagai alat untuk memastikan bahwa proses berjalan efektif, mutu terjaga, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

2. Tahap Pengendalian

Pengendalian operasional dilaksanakan dalam beberapa tahapan yang saling berkesinambungan, yaitu menetapkan standar kinerja, mengukur hasil aktual, membandingkan hasil dengan standar yang telah ditentukan, serta melakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan penyimpangan.

Tahapan tersebut membentuk suatu siklus yang berlangsung secara berulang selama

organisasi menjalankan aktivitas operasionalnya. Melalui siklus pengendalian ini, organisasi dapat melakukan evaluasi secara terus-menerus dan meningkatkan kemampuan dalam mengelola proses operasi (Assauri, 2008).

3. Pengendalian Persediaan

Pengendalian persediaan merupakan salah satu unsur utama dalam pengelolaan operasi karena berkaitan langsung dengan ketersediaan sumber daya dan efisiensi biaya. Organisasi perlu menjaga keseimbangan persediaan agar tidak mengalami kondisi berlebih maupun kekurangan.

Persediaan yang terlalu besar dapat menimbulkan biaya penyimpanan dan risiko pemborosan, sebaliknya persediaan yang terlalu rendah dapat mengganggu kelancaran produksi atau menurunkan kemampuan layanan kepada pelanggan. Oleh sebab itu, pengelolaan persediaan harus didasarkan pada kebutuhan operasional dan pola permintaan yang tepat (Stevenson & Chuong, 2014).

4. Pengendalian Mutu Proses

Pengendalian mutu proses bertujuan memastikan bahwa aktivitas operasional menghasilkan mutu keluaran yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian mutu tidak hanya dilakukan melalui pemeriksaan hasil akhir, tetapi juga melalui pemantauan terhadap

proses yang menghasilkan produk atau layanan tersebut.

Apabila terjadi penyimpangan, organisasi perlu menemukan secara cepat akar permasalahannya agar tindakan perbaikan yang diambil bersifat tepat sasaran, efektif dan mampu mencegah kesalahan yang sama di kemudian hari (Heizer et al., 2023).

5. Evaluasi dan Tindak Lanjut

Evaluasi dan tindak lanjut dilakukan untuk menilai hasil pengendalian yang telah diterapkan dan sekaligus untuk menentukan langkah perbaikan yang diperlukan. Tahap ini penting agar setiap penyimpangan yang terjadi tidak hanya dicatat, tetapi juga dianalisis secara mendalam dan ditangani dengan solusi yang sesuai.

Melalui evaluasi dan tindak lanjut yang sistematis, organisasi dapat mencegah terulangnya permasalahan yang serupa pada masa mendatang, serta meningkatkan kualitas pengelolaan operasi secara berkelanjutan.

BAB 11:

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Oleh Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.

10.1. Pengertian MSDM

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM merupakan aset penting dalam organisasi karena mempunyai peran guna sebagai penggerak utama berbagai aktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Meskipun organisasi memiliki modal, teknologi, dan fasilitas yang memadai, keberhasilannya tetap bergantung pada kemampuan manusia dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara efektif. Oleh sebab itu, MSDM perlu diterapkan secara terencana dan sistematis.

MSDM merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, perekrutan, pengembangan, penilaian, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja untuk memastikan karyawan dapat berkontribusi secara optimal (Dessler, 2015). MSDM juga dipandang sebagai pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi, sehingga mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan (M. Armstrong & Taylor, 2023).

Berdasarkan pengertian tersebut, MSDM dapat diartikan sebagai proses pengelolaan tenaga

kerja yang mencakup perencanaan, perekrutan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan sumber daya manusia guna mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Tujuan MSDM

Tujuan utama MSDM adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang kompeten, termotivasi, dan produktif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara lebih spesifik, MSDM bertujuan untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi:

- a. Memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Meningkatkan kemampuan dan produktivitas karyawan agar dapat bekerja lebih efektif serta memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.
- c. Meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan.
- d. Menciptakan hubungan kerja yang harmonis.
- e. Mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

3. Fungsi MSDM

Fungsi MSDM meliputi beberapa kegiatan yang saling berkaitan untuk mengelola tenaga kerja secara efektif, yaitu (Hasibuan, 2017):

- a. Perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dari segi jumlah maupun

kompetensi, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

- b. Pengadaan tenaga kerja adalah kegiatan memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi melalui proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pengenalan lingkungan kerja.
- c. Pengembangan SDM adalah upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- d. Pemberian kompensasi adalah kegiatan memberikan balas jasa kepada karyawan dalam bentuk finansial maupun nonfinansial sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikan.
- e. Integrasi kepentingan organisasi dan karyawan adalah upaya menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan serta harapan karyawan agar tercipta hubungan kerja yang harmonis.
- f. Pemeliharaan karyawan adalah kegiatan menjaga kondisi fisik, mental, dan kesejahteraan karyawan agar tetap produktif dan loyal terhadap organisasi.
- g. Pemutusan hubungan kerja adalah proses mengakhiri hubungan kerja antara karyawan dan organisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta mempertimbangkan hak dan kewajiban kedua belah pihak.

10.2. Perencanaan SDM

1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan fungsi manajemen yang mempunyai tujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja selaras dengan apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Proses ini mencakup penentuan jumlah, kualitas, dan kompetensi pekerja yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional serta pencapaian tujuan organisasi. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

Perencanaan SDM merupakan proses penentuan kebutuhan tenaga kerja yang disesuaikan dengan tujuan organisasi agar tersedia sumber daya manusia yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kompetensinya (Suyadi et al., 2023). Perencanaan ini bukan selalu mempunyai tujuan untuk mencukupi kebutuhan tenaga kerja, namun juga memberikan kepastian kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan. Dengan perencanaan yang baik, organisasi bisa melakukan pengurangan risiko kekurangan atau kelebihan tenaga kerja serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan SDM.

2. Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM bertujuan untuk:

- a. Menjamin ketersediaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi dengan memastikan

jumlah dan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

- b. Menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja sehingga organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal dan efisien.
- c. Meningkatkan efisiensi penggunaan SDM melalui penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya.
- d. Mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan menyediakan tenaga kerja yang mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif.
- e. Mempersiapkan kebutuhan SDM di masa depan dengan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi, dan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

3. Tahapan Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan untuk memastikan kebutuhan tenaga kerja organisasi dapat terpenuhi secara efektif, yaitu (Dessler, 2015):

- a. Analisis tujuan organisasi adalah kegiatan mengidentifikasi sasaran dan arah organisasi sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Analisis kondisi SDM saat ini adalah proses mengevaluasi jumlah, kualitas, kompetensi, dan karakteristik tenaga kerja yang dimiliki organisasi saat ini.

- c. Peramalan kebutuhan SDM adalah kegiatan memperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan organisasi pada masa yang akan datang.
- d. Peramalan ketersediaan SDM adalah proses memperkirakan ketersediaan tenaga kerja baik dari sumber internal maupun eksternal untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
- e. Penyusunan program pemenuhan SDM adalah kegiatan merancang strategi dan tindakan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang telah diproyeksikan.
- f. Evaluasi hasil perencanaan adalah proses menilai efektivitas perencanaan SDM yang telah dilakukan serta melakukan perbaikan apabila ditemukan ketidaksesuaian dengan kebutuhan organisasi.

10.3. Rekrutmen dan Seleksi

1. Pengertian Rekrutmen

Tahap ini menjadi langkah awal dalam pengadaan sumber daya manusia karena berperan penting dalam menyediakan kandidat yang layak untuk mengikuti proses seleksi. Melalui rekrutmen yang efektif, organisasi dapat memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi persyaratan sehingga memiliki lebih banyak pilihan dalam menentukan calon karyawan terbaik.

Rekrutmen merupakan praktik dan aktivitas organisasi yang bertujuan mengidentifikasi serta menarik calon tenaga kerja potensial (Noe et al.,

2021). Dengan demikian, rekrutmen tidak sekadar bertujuan mengisi jabatan yang tersedia, tetapi juga memperoleh individu yang memiliki kompetensi, keterampilan, pengetahuan, dan karakter yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Sumber Rekrutmen

Rekrutmen dapat dilakukan melalui:

a. Sumber Internal

Sumber internal merupakan metode rekrutmen yang dilakukan dengan memanfaatkan karyawan yang telah bekerja di dalam organisasi, baik melalui promosi maupun mutasi. Promosi dilakukan dengan mengangkat karyawan ke jabatan yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan atas kinerja dan kompetensinya, sedangkan mutasi dilakukan dengan memindahkan karyawan ke posisi atau unit kerja lain yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Rekrutmen dari sumber internal memiliki kelebihan karena organisasi telah mengenal kemampuan, pengalaman, dan karakter karyawan sehingga proses adaptasi dapat berlangsung lebih cepat.

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah metode rekrutmen yang dilakukan dengan mencari calon karyawan dari luar organisasi melalui berbagai saluran, seperti iklan lowongan kerja,

media sosial, kerja sama dengan perguruan tinggi, bursa kerja, atau rekomendasi pihak lain. Melalui rekrutmen eksternal, organisasi dapat memperoleh kandidat dengan pengalaman, keterampilan, dan perspektif yang beragam sehingga dapat mendukung inovasi serta perkembangan organisasi.

3. Pengertian Seleksi

Melalui proses ini, organisasi menilai kompetensi, keterampilan, pengalaman, pengetahuan, serta karakter pelamar untuk memastikan kesesuaiannya dengan tuntutan pekerjaan. Karena itu, seleksi menjadi proses yang penting dalam memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Seleksi adalah proses penyaringan dan pemilihan kandidat terbaik dari sejumlah pelamar untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi (Dessler, 2015). Dengan demikian, seleksi perlu dibuat secara objektif, sistematis, dan mempunyai dasar dari kriteria yang telah ditetapkan agar organisasi dapat memperoleh tenaga kerja yang bisa memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Tahapan Seleksi

Proses seleksi bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mendapatkan kandidat yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan kemampuan

yang sesuai dengan tuntutan jabatan yang tersedia. Meskipun tahapan seleksi dapat berbeda pada setiap organisasi, secara umum proses seleksi meliputi beberapa tahapan berikut (Dessler, 2015).

a. Seleksi Administrasi

Seleksi administrasi merupakan tahap awal dalam proses seleksi yang dilakukan dengan menilai kelengkapan dan kesesuaian dokumen pelamar, seperti surat lamaran, curriculum vitae, ijazah, transkrip nilai, sertifikat, serta dokumen pendukung lainnya berdasarkan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

b. Tes Kemampuan

Tes kemampuan dilakukan untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis pelamar yang berkaitan dengan pekerjaan yang akan dijalankan sehingga organisasi dapat menilai tingkat kompetensinya.

c. Tes Psikologi

Tes psikologi bertujuan untuk mengidentifikasi karakteristik kepribadian, tingkat kecerdasan, minat, bakat, serta potensi pelamar yang dapat mendukung keberhasilan dalam pekerjaan dan lingkungan organisasi.

d. Wawancara

Wawancara merupakan tahap seleksi yang dilakukan melalui komunikasi langsung antara pelamar dan pihak organisasi untuk menggali informasi lebih lanjut mengenai pengalaman, kemampuan, motivasi, serta kesesuaian kandidat dengan kebutuhan pekerjaan dan budaya organisasi.

e. Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk menilai kondisi fisik dan mental pelamar guna memastikan bahwa yang bersangkutan mampu menjalankan tugas serta tanggung jawab pekerjaan secara optimal.

f. Keputusan Penerimaan

Keputusan penerimaan merupakan tahap akhir seleksi yang dilakukan dengan menetapkan pelamar yang dinilai paling memenuhi persyaratan jabatan dan layak untuk bergabung dengan organisasi.

10.4. Pelatihan dan Pengembangan

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Ini merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Melalui kegiatan ini, karyawan dibekali dengan pengetahuan,

keterampilan, sikap, dan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi perubahan lingkungan kerja, kemajuan teknologi, serta tuntutan organisasi yang semakin dinamis.

Pelatihan merupakan kegiatan yang dirancang secara sistematis untuk membantu karyawan memperoleh dan meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan (Noe et al., 2021), sedangkan pengembangan berfokus pada peningkatan kemampuan individu dalam jangka panjang. Dengan demikian, pelatihan berfokus pada peningkatan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan saat ini, sedangkan pengembangan diarahkan pada persiapan karyawan untuk menghadapi peran dan tanggung jawab yang lebih besar di masa mendatang. Keduanya berperan penting dalam meningkatkan kinerja, daya saing, dan keberlangsungan organisasi (Noe et al., 2021).

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Melalui program yang terstruktur, karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan saat ini sekaligus mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan

tanggung jawab yang lebih besar di masa depan (Noe et al., 2021). Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan merupakan investasi penting yang mendukung peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

a. Meningkatkan Keterampilan Kerja

Pelatihan dan pengembangan bertujuan meningkatkan keterampilan kerja karyawan sehingga mereka mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara lebih efektif.

b. Meningkatkan Produktivitas

Pelatihan dan pengembangan membantu karyawan meningkatkan kemampuan kerja sehingga dapat bekerja lebih efektif dan menghasilkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

c. Mengurangi Kesalahan Kerja

Pelatihan dan pengembangan membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

d. Mempersiapkan Promosi Jabatan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan mempersiapkan karyawan agar memiliki kompetensi yang diperlukan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi di masa mendatang.

- e. Mendukung Adaptasi terhadap Perubahan Teknologi
Pelatihan dan pengembangan membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan metode kerja baru yang diterapkan dalam organisasi.

3. Bentuk Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui berbagai metode yang bertujuan meningkatkan kompetensi, memperluas pengalaman, serta mempersiapkan karyawan agar mampu menghadapi tuntutan dan tantangan pekerjaan yang terus berkembang. Pemilihan bentuk pengembangan yang tepat akan membantu organisasi menciptakan tenaga kerja yang berkualitas, adaptif, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Suyadi et al. (2023), pengembangan SDM dapat dilakukan melalui beberapa bentuk berikut (Suyadi et al., 2023).

a. Pendidikan

Pendidikan merupakan kegiatan pengembangan yang bertujuan meningkatkan wawasan, pengetahuan, dan kemampuan berpikir karyawan sehingga memiliki pemahaman yang lebih luas terhadap pekerjaan dan organisasi.

b. Pelatihan

Pelatihan merupakan kegiatan yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis karyawan sehingga mereka

dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien.

c. *Coaching*

Coaching merupakan proses pembimbingan yang dilakukan oleh atasan atau pihak yang berkompeten untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja, mengatasi hambatan kerja, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

d. *Mentoring*

Mentoring merupakan proses pengembangan yang melibatkan individu yang lebih berpengalaman dalam memberikan arahan, dukungan, dan berbagi pengalaman kepada karyawan yang lebih junior.

e. Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan merupakan perpindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lain dalam organisasi untuk memperluas pengalaman kerja, meningkatkan pemahaman lintas fungsi, dan mengembangkan kompetensi yang lebih beragam.

Pengembangan SDM juga perlu memperhatikan aspek kesejahteraan psikologis karyawan. Pengelolaan stres kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kesiapan mental dan produktivitas karyawan (Pramono, 2024). Selain itu, kelelahan fisik, mental, dan emosional perlu

diantisipasi agar pengembangan kompetensi dapat berjalan secara optimal (Pramono, 2024).

10.5. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan untuk mengukur dan menilai hasil kerja karyawan berdasarkan standar atau target yang telah ditentukan organisasi. Melalui kegiatan ini, organisasi dapat mengetahui tingkat pencapaian karyawan, mengenali kekuatan dan area yang perlu diperbaiki, serta merencanakan upaya pengembangan kinerja di masa mendatang. Penilaian kinerja juga menjadi dasar dalam pengambilan berbagai keputusan manajemen, seperti promosi, pengembangan karier, pelatihan, dan pemberian kompensasi.

Secara umum, penilaian kinerja dapat diartikan sebagai proses mengevaluasi kinerja karyawan, baik pada periode saat ini maupun sebelumnya, dengan membandingkannya terhadap standar prestasi yang telah ditetapkan (Dessler, 2015). Dengan demikian, penilaian kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana umpan balik yang membantu karyawan memahami tingkat keberhasilannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Apabila dilakukan secara objektif dan berkesinambungan, penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi,

produktivitas, dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target serta standar yang telah ditetapkan organisasi (Dessler, 2015). Selain berfungsi sebagai alat evaluasi, penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi organisasi dalam mengambil berbagai keputusan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia. Penilaian kinerja memberikan informasi penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kerja individu maupun organisasi.

a. Mengukur Pencapaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai tingkat pencapaian karyawan dalam memenuhi target, standar, dan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh organisasi.

b. Memberikan Umpan Balik

Penilaian kinerja bertujuan memberikan informasi kepada karyawan mengenai kelebihan dan kekurangan kinerjanya sebagai dasar untuk melakukan perbaikan dan pengembangan diri.

c. Menentukan Kebutuhan Pelatihan

Penilaian kinerja membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan kompetensi karyawan sehingga dapat menentukan

program pelatihan dan pengembangan yang sesuai.

d. Menjadi Dasar Promosi dan Kompensasi

Penilaian kinerja menjadi dasar bagi organisasi dalam menentukan berbagai keputusan kepegawaian, seperti promosi, pemberian penghargaan, insentif, serta bentuk kompensasi lainnya.

e. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Penilaian kinerja bertujuan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi secara keseluruhan.

3. Metode Penilaian Kinerja

Organisasi dapat menggunakan berbagai metode untuk menilai kinerja karyawan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik pekerjaan. Pemilihan metode yang tepat akan membantu organisasi memperoleh informasi yang akurat mengenai tingkat pencapaian kinerja, perilaku kerja, serta potensi pengembangan karyawan. Beberapa metode penilaian kinerja yang umum digunakan adalah sebagai berikut (Dessler, 2015).

a. Skala Penilaian

Ini merupakan metode yang mengukur kinerja karyawan berdasarkan sejumlah kriteria tertentu dengan menggunakan rentang nilai atau skor yang telah ditetapkan.

b. Penilaian Berbasis Tujuan

Ini merupakan metode evaluasi kinerja yang mengukur keberhasilan karyawan berdasarkan tingkat pencapaian sasaran atau target kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Penilaian Perilaku Kerja

Ini merupakan metode yang berfokus pada evaluasi perilaku, sikap, dan tindakan karyawan yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

d. Penilaian 360 Derajat

Ini merupakan metode evaluasi kinerja dengan melibatkan umpan balik dari berbagai pihak, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pelanggan, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja karyawan.

e. Manajemen Berdasarkan Sasaran Manajemen

berdasarkan sasaran merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan menetapkan sasaran kerja secara bersama antara atasan dan karyawan, kemudian mengevaluasi tingkat pencapaiannya pada periode tertentu.

Penilaian kinerja yang objektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu penelitian menunjukkan bahwa berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja berperan penting dalam mendukung kinerja individu maupun organisasi (Pramono & Purwaningrum, 2022).

10.6. Kompensasi dan Motivasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi, waktu, tenaga, keterampilan, dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam pekerjaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, kompensasi memiliki peran penting karena berkaitan dengan kesejahteraan karyawan serta kemampuan organisasi dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja yang berkualitas. Penerapan sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan.

Kompensasi mencakup seluruh bentuk pembayaran yang diterima karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Dessler, 2015). Kompensasi langsung dapat berupa gaji, upah, bonus, dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung meliputi berbagai tunjangan dan fasilitas, seperti asuransi, layanan kesehatan, program pensiun, dan fasilitas kerja lainnya. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai imbalan finansial, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan motivasi, kinerja, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

2. Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diterima karyawan umumnya dibedakan menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi

nonfinansial. Pada kompensasi finansial merupakan imbalan yang diberikan dalam bentuk uang atau manfaat ekonomi yang nilainya dapat diukur secara langsung sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Bentuk kompensasi ini meliputi gaji, yaitu pembayaran tetap yang diberikan secara berkala kepada karyawan; upah, yaitu pembayaran yang diberikan berdasarkan waktu atau hasil kerja; bonus, yaitu penghargaan tambahan atas pencapaian tertentu; insentif, yaitu imbalan yang diberikan untuk mendorong peningkatan kinerja; serta tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, transportasi, pendidikan, atau tunjangan hari raya. Kompensasi finansial berperan penting dalam memenuhi kebutuhan ekonomi karyawan dan meningkatkan motivasi kerja (M. Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2015).

Selain kompensasi finansial, organisasi juga memberikan kompensasi nonfinansial, yaitu penghargaan selain berbentuk uang tetapi mampu meningkatkan kepuasan dan mengikat karyawan terhadap organisasi. Bentuk kompensasi nonfinansial dapat berupa pengakuan prestasi atas keberhasilan kerja, kesempatan pengembangan karier melalui pendidikan dan promosi jabatan, lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, serta fleksibilitas kerja yang memberikan keleluasaan dalam mengatur waktu atau cara kerja. Meskipun tidak memiliki nilai ekonomi secara langsung, kompensasi nonfinansial sering kali menjadi faktor utama dalam memperkuat loyalitas, kepuasan kerja,

serta komitmen karyawan terhadap organisasi (M. Armstrong & Taylor, 2023; Dessler, 2015).

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang mendorong seseorang untuk menggunakan kemampuan, tenaga, dan waktunya secara maksimal dalam melaksanakan pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi dapat berasal dari faktor internal, seperti kebutuhan, harapan, dan keinginan untuk berprestasi, maupun faktor eksternal, seperti kompensasi, lingkungan kerja, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karier. Motivasi yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar, serta memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Motivasi merupakan proses psikologis yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu (Robert & Kinicki, 2014). Dalam lingkungan organisasi, motivasi memengaruhi semangat, arah, dan konsistensi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun kondisi yang dapat meningkatkan motivasi kerja, seperti pemberian kompensasi yang layak, penghargaan atas prestasi, lingkungan kerja yang mendukung, serta kesempatan untuk mengembangkan kemampuan diri.

Penelitian tahun 2022 menunjukkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan

kinerja karyawan (Pramono & Purwaningrum, 2022). Kondisi psikologis, tingkat stres kerja, dan kesejahteraan mental juga memengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja (Pramono, 2024). Dengan demikian, upaya meningkatkan motivasi kerja tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga perlu memperhatikan kebutuhan psikologis dan kesejahteraan karyawan secara menyeluruh.

10.7. Hubungan Industrial

1. Pengertian Hubungan Industrial

Ini merupakan hubungan kerja yang terjalin antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah dalam pelaksanaan kegiatan produksi barang ataupun jasa untuk mencapai tujuan bersama. Hubungan ini tidak hanya berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, tetapi juga mencakup hak dan kewajiban masing-masing pihak, kondisi kerja, kesejahteraan pekerja, serta upaya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Hubungan industrial yang baik akan mendorong terciptanya kerja sama yang saling menguntungkan antara pekerja dan perusahaan sehingga dapat mendukung peningkatan produktivitas serta keberlangsungan organisasi.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang melibatkan pekerja,

pengusaha, dan pemerintah dalam pelaksanaan hubungan kerja yang berlandaskan nilai-nilai Pancasila serta Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.. Dalam sistem ini, pemerintah berperan sebagai regulator dan pengawas, pengusaha berperan sebagai penyedia lapangan kerja, sedangkan pekerja berperan sebagai pelaksana kegiatan operasional organisasi. Sinergi yang baik antara ketiga pihak tersebut menjadi kunci dalam menciptakan hubungan kerja yang adil, harmonis, dinamis, dan berkeadilan.

2. Tujuan Hubungan Industrial

Hubungan industrial bertujuan menciptakan relasi kerja yang saling menguntungkan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif, produktif, dan berkeadilan. Melalui hubungan industrial yang baik, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan perusahaan dan usaha untuk memenuhi hak-hak pekerja. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan industrial yang harmonis menjadi bagian penting dalam menunjang keberlangsungan usaha dan kesejahteraan tenaga kerja (Hasibuan, 2017; Sutrisno, 2016).

a. Menciptakan Hubungan Kerja yang Harmonis

Hubungan industrial bertujuan membangun kerja sama yang selaras antara pekerja dan pengusaha sehingga tercipta suasana kerja yang saling menghormati, menghargai, dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

b. Menjaga Keseimbangan Kepentingan Pekerja dan Perusahaan

Hubungan industrial bertujuan menyelaraskan kepentingan pekerja dan perusahaan agar kedua belah pihak memperoleh manfaat yang adil tanpa mengabaikan hak dan kewajibannya masing-masing.

c. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Hubungan industrial yang baik dapat memperkuat dalam usaha menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yang selanjutnya membuat karyawan mampu bekerja secara lebih efektif dan produktif.

d. Mengurangi Konflik Hubungan Kerja

Hubungan industrial bertujuan mencegah dan menyelesaikan perselisihan antara pekerja dan perusahaan melalui komunikasi, musyawarah, dan mekanisme penyelesaian yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

e. Mewujudkan Kesejahteraan Pekerja

Hubungan industrial bertujuan meningkatkan kesejahteraan pekerja melalui pemenuhan hak-hak tenaga kerja, perlindungan kerja, serta penciptaan kondisi kerja yang aman dan layak.

3. Unsur Hubungan Industrial

Hubungan industrial merupakan sebuah sistem yang melibatkan berbagai pihak yang memiliki peran dan kepentingan dalam pelaksanaan hubungan kerja. Keberhasilan hubungan industrial kuat mendapatkan pengaruh dari kemampuan setiap pihak dalam menjalankan hak dan kewajibannya secara seimbang serta menjalin kerja sama yang harmonis. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, hubungan industrial melibatkan tiga unsur utama, yaitu pekerja, pengusaha, dan pemerintah (Hasibuan, 2017; Sutrisno, 2016).

a. Pekerja atau Karyawan

Pekerja atau karyawan merupakan individu yang melakukan pekerjaan di perusahaan dengan mendapatkan upah atau bentuk imbalan lainnya sebagai balas jasa atas pekerjaan yang dilakukan. Dalam hubungan industrial, pekerja berperan sebagai pelaksana kegiatan operasional sekaligus pihak yang memiliki hak untuk memperoleh perlindungan, kesejahteraan, dan kondisi kerja yang layak.

b. Pengusaha atau Perusahaan

Pengusaha atau perusahaan merupakan pihak yang mempekerjakan tenaga kerja untuk menjalankan kegiatan usaha dan mencapai tujuan organisasi. Dalam hubungan industrial, pengusaha memiliki tanggung jawab untuk

menyediakan pekerjaan, memberikan upah, menjamin keselamatan kerja, serta memenuhi hak-hak pekerja berdasarkan pada peraturan yang berlaku.

c. Pemerintah

Pemerintah berperan sebagai regulator, fasilitator, dan pengawas dalam pelaksanaan hubungan industrial. Melalui berbagai peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan, pemerintah bertugas menjaga keseimbangan kepentingan antara pekerja dan pengusaha serta membantu menyelesaikan perselisihan hubungan kerja yang terjadi.

BAB 12

MANAJEMEN KEUANGAN

Fanniya Dyah Prameswari, S.E., S.M., M.M., Ak.

Perkembangan teknologi, globalisasi pasar, dan meningkatnya ketidakpastian ekonomi telah mendorong organisasi untuk menerapkan praktik manajemen keuangan yang lebih adaptif dan berbasis data. Manajer keuangan tidak hanya dituntut untuk memastikan ketersediaan dana bagi operasional perusahaan, tetapi juga harus mampu menganalisis kondisi keuangan, mengelola risiko, menentukan sumber pendanaan yang optimal, serta memilih investasi yang memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Manajemen keuangan merupakan salah satu fungsi penting dalam organisasi yang berperan dalam mengelola sumber daya keuangan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, kemampuan perusahaan dalam mengelola aspek keuangan menjadi faktor kunci dalam menciptakan nilai, meningkatkan daya saing, serta menjaga stabilitas operasional dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai manajemen keuangan menjadi kompetensi yang sangat penting bagi mahasiswa manajemen sebagai calon pengambil keputusan di masa depan.

12.1. Konsep Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas keuangan suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Jaya et al., (2023), manajemen keuangan adalah kegiatan mengatur dan mengelola dana perusahaan agar dapat digunakan secara efektif dan efisien. Hal serupa juga diungkapkan oleh Wati et al., (2022), bahwa manajemen keuangan merupakan proses mengelola berbagai aktivitas keuangan dalam suatu organisasi. Kegiatannya meliputi mencari sumber dana, mengalokasikan dana untuk berbagai kebutuhan, serta mengelolanya dengan baik agar operasional perusahaan berjalan lancar dan keuntungan dapat diperoleh secara maksimal. Secara sederhana, manajemen keuangan dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam mengelola uang agar organisasi mampu menjalankan operasinya, berkembang, dan memperoleh keuntungan yang optimal.

Tujuan utama manajemen keuangan adalah mengelola sumber daya keuangan perusahaan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai. Melalui pengelolaan keuangan yang baik, perusahaan dapat memastikan bahwa dana yang dimiliki digunakan secara optimal untuk mendukung kegiatan operasional, investasi, dan pengembangan usaha. Dengan demikian, perusahaan mampu

menjalankan aktivitasnya secara berkelanjutan dan tetap kompetitif di tengah persaingan bisnis. Selain itu, manajemen keuangan bertujuan untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keuntungan, mengelola aset secara produktif, serta mengambil keputusan investasi yang memberikan hasil terbaik. Semakin baik kinerja keuangan perusahaan, semakin tinggi pula nilai perusahaan di mata pemilik, investor, maupun pihak lain yang berkepentingan.

Tujuan lainnya adalah menjaga likuiditas perusahaan, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya seperti pembayaran gaji, utang, dan biaya operasional. Perusahaan yang memiliki kondisi likuiditas yang baik akan lebih mudah menjalankan aktivitas bisnis tanpa mengalami kesulitan keuangan. Oleh karena itu, manajemen keuangan harus mampu mengatur arus kas agar pemasukan dan pengeluaran tetap seimbang.

Manajemen keuangan juga bertujuan untuk meminimalkan risiko keuangan yang dapat mengganggu kelangsungan usaha. Risiko tersebut dapat berasal dari perubahan kondisi ekonomi, fluktuasi nilai tukar, kenaikan suku bunga, maupun ketidakpastian pasar. Dengan perencanaan dan pengendalian keuangan yang tepat, perusahaan dapat mengantisipasi berbagai risiko tersebut dan menjaga stabilitas keuangannya.

Berdasarkan fungsinya terdapat 6 fungsi utama manajemen keuangan yaitu

1. Perencanaan Keuangan

Pada tahap ini, perusahaan memperkirakan kebutuhan dana di masa depan, menentukan sumber pendanaan, dan menyusun target keuangan. Perencanaan dilakukan agar perusahaan memiliki arah yang jelas mengenai berapa dana yang dibutuhkan, kapan dana diperlukan, dan untuk tujuan apa dana tersebut digunakan. Contohnya, perusahaan yang ingin membuka cabang baru harus menghitung biaya investasi, proyeksi penjualan, dan kebutuhan modal kerja sebelum keputusan ekspansi diambil.

2. Penganggaran

Anggaran menjadi pedoman penggunaan dana untuk berbagai kegiatan seperti produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan investasi. Dengan anggaran, perusahaan dapat mengendalikan pengeluaran, menetapkan prioritas, dan mengurangi pemborosan. Misalnya, perusahaan menetapkan batas biaya promosi dan operasional setiap bulan sehingga pengeluaran tetap sesuai rencana.

3. Pengelolaan Pendanaan dan Investasi

Manajemen keuangan menentukan bagaimana perusahaan memperoleh dana, misalnya melalui laba ditahan, pinjaman bank, penerbitan saham, atau sumber lainnya serta menilai penggunaan

dana pada proyek atau aset yang paling menguntungkan. Keputusan investasi harus mempertimbangkan potensi keuntungan, risiko, dan dampaknya terhadap nilai perusahaan. Sebagai contoh, sebelum membeli mesin baru, perusahaan akan menganalisis apakah peningkatan produktivitas yang dihasilkan sebanding dengan biaya investasi.

4. Pengendalian Keuangan

Manajemen keuangan berfungsi mengawasi penggunaan dana agar sesuai dengan rencana dan kebijakan perusahaan. Kegiatan ini meliputi pemantauan arus kas, evaluasi realisasi anggaran, analisis laporan keuangan, dan audit internal. Melalui pengendalian yang baik, perusahaan dapat mendeteksi penyimpangan sejak dini dan mengambil tindakan korektif sebelum masalah keuangan menjadi lebih besar.

5. Pelaporan Keuangan dan Pengambilan Keputusan

Fungsi terakhir adalah menyusun dan menyajikan informasi keuangan yang akurat melalui laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas. Informasi ini menjadi dasar bagi manajemen, investor, kreditor, dan pihak lain dalam mengambil keputusan. Dengan laporan yang tepat waktu dan dapat dipercaya, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja, merencanakan strategi, dan menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan.

Transformasi manajemen keuangan di era digital merupakan perubahan cara perusahaan mengelola aktivitas keuangannya dengan memanfaatkan teknologi digital. Jika sebelumnya banyak proses keuangan dilakukan secara manual, seperti pencatatan transaksi, penyusunan laporan, dan pengarsipan dokumen, kini sebagian besar kegiatan tersebut dapat dilakukan secara otomatis melalui berbagai sistem dan aplikasi keuangan. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kecepatan dalam pengelolaan keuangan perusahaan.

Salah satu bentuk transformasi yang paling terlihat adalah penggunaan perangkat lunak akuntansi dan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Teknologi ini memungkinkan perusahaan mencatat transaksi secara real-time, mengintegrasikan data dari berbagai departemen, serta menghasilkan laporan keuangan secara cepat dan akurat. Dengan adanya sistem digital, risiko kesalahan pencatatan dapat dikurangi dan proses pengambilan keputusan menjadi lebih efektif karena informasi keuangan dapat diakses kapan saja.

Perkembangan teknologi juga mendorong pemanfaatan *big data*, *artificial intelligence* (AI), dan *data analytics* dalam manajemen keuangan. Melalui teknologi tersebut, perusahaan dapat menganalisis data keuangan dalam jumlah besar untuk mengidentifikasi pola, memprediksi arus kas,

mengelola risiko, dan mendukung perencanaan keuangan yang lebih baik. AI bahkan dapat membantu mengotomatisasi tugas-tugas rutin seperti pemrosesan faktur, verifikasi transaksi, hingga pendeteksian potensi kecurangan (*fraud*). Selain itu, munculnya teknologi financial technology (*fintech*) telah mengubah cara perusahaan melakukan transaksi dan mengakses sumber pendanaan. Pembayaran digital, *mobile banking*, *e-wallet*, serta layanan pembiayaan berbasis teknologi memungkinkan transaksi dilakukan dengan lebih cepat, mudah, dan aman. Perusahaan juga dapat memanfaatkan *platform* digital untuk memperoleh modal usaha melalui berbagai alternatif pendanaan yang lebih fleksibel dibandingkan metode konvensional.

12.2. Analisis Kinerja Keuangan

Analisis kinerja keuangan merupakan proses mengevaluasi kondisi dan hasil pengelolaan keuangan perusahaan berdasarkan data yang terdapat dalam laporan keuangan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kesehatan keuangan perusahaan, efektivitas pengelolaan sumber daya, kemampuan menghasilkan laba, serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang. Melalui analisis kinerja keuangan, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang

dimiliki, sehingga dapat menyusun strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja di masa mendatang.

Laporan keuangan adalah hasil akhir dari proses pencatatan dan pengolahan transaksi keuangan yang dilakukan oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Laporan ini menyajikan informasi mengenai posisi keuangan, kinerja perusahaan, serta perubahan kondisi keuangan yang dapat digunakan oleh berbagai pihak untuk mengambil keputusan ekonomi. Laporan keuangan juga merupakan sarana komunikasi antara perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan, seperti pemilik perusahaan, investor, kreditur, pemerintah, dan masyarakat. Informasi yang terkandung dalam laporan keuangan harus disajikan secara relevan, andal, dan mudah dipahami agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi perusahaan.

Tujuan utama laporan keuangan adalah menyediakan informasi mengenai kondisi dan kinerja keuangan perusahaan yang berguna bagi para pengguna laporan dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, laporan keuangan bertujuan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, memenuhi kewajiban keuangan, serta mengelola aset yang dimiliki. Bagi investor dan kreditur, laporan keuangan digunakan untuk menilai tingkat risiko dan potensi keuntungan sebelum

melakukan investasi atau memberikan pinjaman kepada perusahaan.

Komponen laporan keuangan antara lain:

1. Laporan Posisi Keuangan
2. Laporan Laba Rugi
3. Laporan Arus Kas
4. Laporan Perubahan Arus Kas
5. Catatan atas Laporan Keuangan

Kinerja keuangan yang baik ditunjukkan oleh kemampuan perusahaan dalam menjaga likuiditas, mengelola utang secara sehat, memanfaatkan aset secara efisien, serta menghasilkan laba yang memadai. Oleh karena itu, pengukuran kinerja keuangan tidak hanya berfokus pada besarnya keuntungan, tetapi juga pada stabilitas dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Beberapa indikator yang umum digunakan untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan meliputi:

1. Likuiditas, yaitu kemampuan memenuhi kewajiban jangka pendek.
2. Solvabilitas, yaitu kemampuan memenuhi kewajiban jangka panjang.
3. Aktivitas, yaitu efektivitas penggunaan aset perusahaan.
4. Profitabilitas, yaitu kemampuan menghasilkan laba.
5. Pertumbuhan perusahaan, yaitu peningkatan penjualan, aset, dan laba dari waktu ke waktu.

Dalam praktik bisnis, analisis laporan keuangan berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Manajemen dapat menggunakan hasil analisis untuk menentukan kebijakan pengendalian biaya, pengelolaan modal kerja, maupun strategi pendanaan perusahaan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Prameswari & Senoaji (2023) pada perusahaan perkebunan yang terdaftar di IDX. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menghasilkan *Gross Profit Margin* yang tinggi cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. *Gross Profit Margin* menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi dan menghasilkan keuntungan dari aktivitas operasionalnya. Ketika *Gross Profit Margin* meningkat, laba yang diperoleh perusahaan juga meningkat sehingga berdampak pada kenaikan ROA dan ROE. Hal ini menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan biaya produksi merupakan faktor penting dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan.

12.3. Risiko Keuangan

Risiko keuangan adalah kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat menyebabkan kerugian atau menghambat pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Risiko muncul karena adanya ketidakpastian dalam berbagai aspek bisnis, seperti perubahan harga pasar, fluktuasi nilai tukar,

perubahan suku bunga, kegagalan pembayaran oleh pelanggan, maupun gangguan operasional perusahaan.

Dalam manajemen keuangan, risiko tidak selalu bersifat negatif. Risiko juga dapat menciptakan peluang untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar. Namun, semakin tinggi potensi keuntungan yang diharapkan, biasanya semakin tinggi pula risiko yang harus ditanggung. Oleh karena itu, pemahaman terhadap jenis-jenis risiko keuangan sangat penting agar perusahaan dapat menyusun strategi pengelolaan risiko yang tepat. Berikut beberapa jenis risiko keuangan secara umum:

1. Risiko pasar adalah risiko yang timbul akibat perubahan kondisi pasar yang dapat memengaruhi nilai aset, investasi, atau pendapatan perusahaan. Risiko ini biasanya berkaitan dengan perubahan suku bunga, nilai tukar mata uang, harga saham, maupun harga komoditas. Fluktuasi pasar yang tidak dapat diprediksi sering kali menyebabkan perusahaan mengalami kerugian finansial apabila tidak mampu menyesuaikan strategi bisnisnya.
2. Risiko kredit merupakan risiko yang terjadi ketika pihak yang memiliki kewajiban pembayaran tidak mampu memenuhi kewajibannya sesuai perjanjian. Risiko ini sering dihadapi oleh perusahaan yang melakukan penjualan secara

ke kredit maupun lembaga keuangan yang memberikan pinjaman kepada nasabah.

3. Risiko likuiditas adalah risiko yang muncul ketika perusahaan tidak memiliki dana tunai yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek pada saat jatuh tempo. Risiko ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola arus kas dan aset lancarnya. Perusahaan dapat memiliki aset dalam jumlah besar, tetapi jika aset tersebut sulit dicairkan menjadi uang tunai dalam waktu singkat, perusahaan tetap berisiko mengalami masalah likuiditas.
4. Risiko operasional adalah risiko yang berasal dari kegagalan proses internal, kesalahan manusia, gangguan sistem teknologi, maupun faktor eksternal yang memengaruhi aktivitas operasional perusahaan. Risiko ini tidak selalu berkaitan langsung dengan kondisi keuangan, tetapi dapat menimbulkan dampak finansial yang signifikan.

Salah satu indikator yang dapat digunakan untuk menilai potensi risiko tersebut adalah pengelolaan modal kerja. Melalui analisis modal kerja, perusahaan dapat mengetahui kemampuan dalam mengelola kas, piutang, persediaan, dan aset lainnya untuk mendukung kegiatan operasional secara efisien. Penelitian oleh Prameswari et al., (2022), menilai efisiensi pengelolaan modal kerja pada i Rejeki Isman Tbk melalui rasio aktivitas seperti *working capital turnover*, *total asset turnover*,

inventory turnover, dan *account receivable turnover*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pengelolaan modal kerja perusahaan cukup efisien, meskipun terdapat beberapa aspek yang masih perlu dievaluasi, terutama pada rasio *total asset turnover* yang berada di bawah standar industri tekstil Indonesia.

12.4. Keputusan Pendanaan

Menurut Rofi'i (2023), keputusan pendanaan merupakan proses penentuan kombinasi sumber dana yang digunakan perusahaan, yang meliputi modal pemilik (ekuitas), utang jangka panjang, dan utang jangka pendek atau kewajiban lancar untuk mendukung kegiatan operasional maupun investasi perusahaan. Manajemen harus mampu menentukan sumber pendanaan yang paling tepat agar kebutuhan dana perusahaan dapat terpenuhi dengan biaya yang efisien dan risiko yang terkendali.

Menurut Nurina & Napiajo (2026), Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan pada umumnya lebih memilih menggunakan dana internal terlebih dahulu sebelum beralih ke utang atau ekuitas. Namun, ketika kebutuhan pertumbuhan semakin besar dan dana internal tidak lagi mencukupi, perusahaan akan mencari sumber pendanaan eksternal seperti *venture capital*, *crowdfunding*, atau pinjaman. Secara umum, perusahaan akan memilih sumber pendanaan yang paling efisien dan memiliki

risiko paling rendah sebelum beralih ke sumber pendanaan lainnya.:

1. Pendanaan Internal

Pendanaan internal merupakan tingkat pendanaan pertama yang biasanya dipilih oleh perusahaan. Sumber dana ini berasal dari dalam perusahaan sendiri, seperti laba ditahan, akumulasi penyusutan, atau keuntungan yang tidak dibagikan kepada pemegang saham. Pendanaan internal dianggap lebih menguntungkan karena tidak menimbulkan kewajiban pembayaran bunga maupun pengurangan kepemilikan perusahaan.

2. Pendanaan Utang

Apabila dana internal tidak mencukupi, perusahaan akan beralih ke tingkat pendanaan berikutnya, yaitu pendanaan melalui utang. Sumber dana ini dapat diperoleh dari pinjaman bank, kredit usaha, obligasi, leasing, maupun bentuk pinjaman lainnya. Pendanaan utang memungkinkan perusahaan memperoleh dana dalam jumlah yang lebih besar tanpa harus mengurangi kepemilikan pemegang saham. Meskipun demikian, penggunaan utang menimbulkan kewajiban pembayaran bunga dan pokok pinjaman yang harus dipenuhi sesuai perjanjian. Oleh karena itu, semakin besar utang yang digunakan, semakin tinggi pula risiko keuangan yang dihadapi perusahaan.

Struktur modal menjadi salah satu faktor penting dalam manajemen keuangan karena memengaruhi tingkat risiko dan tingkat pengembalian yang diharapkan oleh investor. Perusahaan harus menentukan kombinasi utang dan ekuitas yang optimal agar biaya pendanaan dapat diminimalkan dan nilai perusahaan dapat dimaksimalkan. Dalam menentukan sumber pendanaan, perusahaan akan berusaha memperoleh dana dengan biaya modal yang paling rendah namun tetap mampu mendukung kebutuhan operasional dan investasi. Misalnya, pendanaan melalui utang umumnya memiliki biaya yang lebih rendah dibandingkan modal sendiri karena bunga pinjaman dapat menjadi pengurang pajak. Namun, penggunaan utang yang terlalu besar juga dapat meningkatkan risiko keuangan dan kemungkinan gagal bayar. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan keseimbangan antara biaya dan risiko ketika memilih sumber pendanaan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diwi & Sucahyo, (2024), mengenai nilai perusahaan pada masa pandemi COVID-19. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa keputusan pendanaan merupakan faktor penting karena struktur modal dapat memengaruhi posisi keuangan dan nilai perusahaan. Penggunaan utang yang tepat dapat menjadi sinyal positif bagi investor bahwa

perusahaan memiliki prospek pertumbuhan yang baik dan kemampuan menghasilkan arus kas di masa depan. Namun, perusahaan juga harus mempertimbangkan risiko yang muncul akibat penggunaan utang yang berlebihan.

12.5. Investasi

Pengambilan keputusan investasi merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen keuangan yang berkaitan dengan pemilihan dan penempatan dana pada aset atau proyek yang diharapkan dapat memberikan keuntungan di masa depan. Keputusan investasi bertujuan untuk menentukan apakah suatu proyek atau investasi layak dilaksanakan berdasarkan potensi keuntungan, tingkat risiko, serta kemampuan investasi tersebut dalam meningkatkan nilai perusahaan. Keputusan investasi memiliki pengaruh yang besar terhadap keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan karena biasanya melibatkan penggunaan dana dalam jumlah besar dan jangka waktu yang panjang.

Untuk menentukan kelayakan suatu investasi, perusahaan menggunakan berbagai metode analisis investasi. Berikut beberapa metode yang membantu manajemen dalam menilai apakah suatu proyek layak diterima atau ditolak:

1. Metode *Payback Period*

Metode ini digunakan untuk mengukur jangka waktu yang diperlukan agar investasi awal dapat

kembali melalui arus kas yang dihasilkan oleh proyek. Metode ini menekankan pada kecepatan pengembalian dana investasi.

2. Metode *Net Present Value* (NPV)

Metode ini menghitung selisih antara nilai sekarang dari seluruh arus kas masuk dengan nilai investasi awal. NPV mempertimbangkan konsep nilai waktu uang sehingga dianggap lebih akurat dibandingkan metode *Payback Period*.

3. Metode *Internal Rate of Return* (IRR)

Internal Rate of Return adalah tingkat pengembalian yang menyebabkan nilai NPV sama dengan nol. IRR menunjukkan persentase keuntungan yang dihasilkan suatu investasi.

BAB 13

MANAJEMEN PEMASARAN

Oleh Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M.

13.1. Pengertian Manajemen Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu fungsi penting dalam organisasi yang berperan sebagai penghubung antara perusahaan dan konsumen. Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, pemasaran tidak lagi hanya diartikan sebagai kegiatan menjual produk. Pemasaran mencakup serangkaian proses untuk menciptakan nilai, mengomunikasikan manfaat produk atau jasa, menyampaikan penawaran kepada pelanggan, serta membangun hubungan yang saling menguntungkan. Menurut *American Marketing Association* (AMA), pemasaran adalah aktivitas, lembaga, dan proses yang dilakukan untuk menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan penawaran yang bernilai bagi pelanggan, mitra, dan masyarakat secara luas (*American Marketing Association*, 2022). Definisi tersebut menunjukkan bahwa pemasaran memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan kegiatan penjualan karena menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai pusat perhatian organisasi.

Pemasaran tidak hanya bertujuan menjual produk atau jasa, tetapi juga membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dalam jangka panjang. Konsep *relationship marketing* menekankan pentingnya menjaga hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan melalui pelayanan yang baik, komunikasi yang efektif, dan pengalaman yang memuaskan. Pelanggan yang merasa puas cenderung membeli kembali produk yang sama, merekomendasikannya kepada orang lain, serta menjadi pelanggan yang setia. Oleh karena itu, menjaga kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Mandal, 2023) menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan berpengaruh langsung terhadap peningkatan keuntungan dan keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Manajemen pemasaran merupakan proses mengelola seluruh kegiatan pemasaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengoordinasian, hingga pengawasan, agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Melalui manajemen pemasaran yang baik, perusahaan dapat merancang strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sekaligus menghadapi persaingan bisnis yang semakin dinamis. Menurut Kotler et al., (2016) manajemen pemasaran adalah seni dan ilmu dalam memilih pasar sasaran serta memperoleh,

mempertahankan, dan mengembangkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan komunikasi nilai yang unggul.

Selain itu, manajemen pemasaran juga merupakan proses pengambilan keputusan yang berorientasi pada kebutuhan pasar. Setiap keputusan pemasaran harus didasarkan pada analisis terhadap kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi sumber daya yang dimiliki, kemampuan organisasi, dan budaya perusahaan, sedangkan faktor eksternal mencakup karakteristik konsumen, tingkat persaingan, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, serta kondisi ekonomi. Dengan memahami kedua faktor tersebut, perusahaan dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih tepat dan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Penelitian yang dilakukan oleh (Oduro & Mensah-williams, 2023) pada berbagai UMKM menunjukkan bahwa penerapan manajemen pemasaran yang baik mampu meningkatkan daya saing dan kinerja usaha secara signifikan.

13.2. Konsep dan Fungsi Pemasaran

1. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran merupakan filosofi bisnis yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas pemasarannya. Konsep ini menjelaskan bagaimana perusahaan memandang

pelanggan, pasar, serta cara mencapai tujuan organisasi. Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menyebabkan konsep pemasaran mengalami perubahan dari orientasi produksi menuju orientasi pelanggan. Dalam pemasaran modern, keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya memahami kebutuhan konsumen dan menciptakan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing (Kotler et al., 2016)

Dalam era digital, konsep pemasaran berkembang menjadi *customer-centric marketing*. Pendekatan ini memanfaatkan data pelanggan, teknologi digital, dan kecerdasan buatan untuk memahami kebutuhan konsumen secara lebih personal. Dengan demikian, perusahaan dapat menawarkan pengalaman yang lebih relevan dan meningkatkan efektivitas aktivitas pemasaran (Kumar et al., 2019)

2. Evolusi Konsep Pemasaran

Berikut adalah penjelasan atas lima konsep pemasaran beserta karakteristik dan implikasinya masing-masing:

a. Konsep Produksi (*Production Concept*)

Konsep produksi beranggapan bahwa konsumen lebih menyukai produk yang mudah diperoleh dengan harga yang terjangkau. Oleh karena itu, perusahaan berfokus pada efisiensi produksi dan distribusi agar dapat

menghasilkan produk dalam jumlah besar dengan biaya yang lebih rendah.

b. Konsep Produk (*Product Concept*)

Konsep produk menyatakan bahwa konsumen akan memilih produk yang memiliki kualitas, kinerja, dan fitur terbaik. Perusahaan terus melakukan perbaikan dan inovasi produk, tetapi harus tetap memperhatikan kebutuhan konsumen agar tidak mengalami *marketing myopia* (rabun pemasaran).

c. Konsep Penjualan (*Selling Concept*)

Konsep penjualan beranggapan bahwa konsumen perlu didorong melalui promosi dan penjualan yang aktif agar bersedia membeli produk. Konsep ini banyak diterapkan pada produk yang pembeliannya tidak direncanakan, seperti asuransi.

d. Konsep Pemasaran (*Marketing Concept*)

Konsep pemasaran menekankan bahwa keberhasilan perusahaan bergantung pada kemampuannya memahami kebutuhan konsumen dan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan pesaing. Tujuan utamanya adalah menciptakan kepuasan pelanggan.

e. Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial (*Societal Marketing Concept*)

Konsep ini menekankan bahwa kegiatan pemasaran harus menyeimbangkan kepentingan perusahaan, kebutuhan

konsumen, dan kesejahteraan masyarakat. Pendekatan ini menjadi dasar berkembangnya pemasaran berkelanjutan (*sustainable marketing*) yang semakin penting dalam dunia bisnis saat ini.

3. Fungsi Pemasaran

Pemasaran dalam organisasi bisnis menjalankan sejumlah fungsi esensial yang saling mendukung satu sama lain. (Alma, 2014) mengelompokkan fungsi pemasaran ke dalam tiga kategori utama: fungsi pertukaran (*exchange functions*), fungsi distribusi fisik (*physical distribution functions*), dan fungsi fasilitasi (*facilitating functions*) :

a. Fungsi Pertukaran (*Exchange Function*)

Fungsi pertukaran berkaitan dengan aktivitas yang memungkinkan terjadinya transaksi antara penjual dan pembeli. Aktivitas ini mencakup pembelian dan penjualan produk atau jasa. Melalui fungsi pertukaran, perusahaan memperoleh pendapatan sedangkan konsumen memperoleh manfaat dari produk yang dibelinya.

b. Fungsi Distribusi Fisik (*Physical Distribution Function*)

Fungsi distribusi fisik bertujuan memastikan produk tersedia di tempat dan waktu yang tepat. Kegiatan yang termasuk dalam fungsi ini

meliputi transportasi, pergudangan, manajemen persediaan, dan pengelolaan rantai pasok. Efektivitas distribusi berpengaruh langsung terhadap kepuasan pelanggan dan efisiensi operasional perusahaan.

c. Fungsi Fasilitasi (*Facilitating Function*)

Fungsi fasilitasi mencakup berbagai aktivitas pendukung pemasaran seperti: riset pemasaran, pengumpulan informasi pasar, standarisasi produk, pembiayaan pemasaran, manajemen risiko, komunikasi pemasaran. Fungsi ini membantu perusahaan mengambil keputusan yang lebih akurat dan mengurangi ketidakpastian dalam aktivitas pemasaran.

13.3. Segmentasi, Targeting, dan Positioning

1. Segmentasi

Menurut Tjiptono & Chandra (2017), segmentasi pasar adalah proses membagi pasar yang beragam menjadi beberapa kelompok konsumen yang memiliki kebutuhan, keinginan, atau perilaku yang serupa. Dengan melakukan segmentasi, perusahaan dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih tepat sesuai dengan karakteristik setiap kelompok konsumen. Segmentasi pasar konsumen umumnya dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

a. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis membagi pasar berdasarkan wilayah, seperti negara, provinsi, kota, atau daerah tempat tinggal. Perbedaan lokasi sering memengaruhi kebutuhan dan kebiasaan konsumen sehingga perusahaan dapat menyesuaikan produk dengan kondisi wilayah tertentu.

b. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis membagi pasar berdasarkan karakteristik seperti usia, jenis kelamin, pendapatan, pekerjaan, pendidikan, agama, dan ukuran keluarga. Jenis segmentasi ini paling banyak digunakan karena mudah diukur dan sangat berkaitan dengan kebutuhan serta daya beli konsumen.

c. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikografis mengelompokkan konsumen berdasarkan gaya hidup, kelas sosial, nilai, dan kepribadian. Meskipun memiliki karakteristik demografis yang sama, setiap konsumen dapat memiliki gaya hidup dan preferensi yang berbeda.

d. Segmentasi Perilaku (*Behavioral*)

Segmentasi perilaku membagi konsumen berdasarkan perilaku mereka dalam menggunakan produk, seperti manfaat yang dicari, frekuensi penggunaan, tingkat loyalitas, serta sikap terhadap produk. Segmentasi ini

membantu perusahaan memahami bagaimana konsumen membuat keputusan pembelian dan menggunakan suatu produk.

2. Targeting

Setelah melakukan segmentasi pasar, perusahaan perlu memilih segmen yang paling sesuai untuk dilayani. Proses ini disebut targeting atau penetapan pasar sasaran. Menurut Armstrong et al. (2019) dalam menentukan pasar sasaran, perusahaan perlu mempertimbangkan tiga hal, yaitu ukuran dan potensi pertumbuhan segmen, tingkat persaingan dalam segmen, serta kesesuaian segmen dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Secara umum, terdapat lima strategi targeting, yaitu:

a. *Undifferentiated Marketing (Mass Marketing)*

Perusahaan menawarkan satu produk atau program pemasaran untuk seluruh pasar tanpa membedakan segmen. Strategi ini lebih hemat biaya, tetapi kurang mampu memenuhi kebutuhan spesifik setiap kelompok konsumen.

b. *Differentiated Marketing*

Perusahaan memilih beberapa segmen pasar dan menyusun strategi pemasaran yang berbeda untuk masing-masing segmen. Strategi ini dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, tetapi membutuhkan biaya pemasaran yang lebih besar.

c. *Concentrated Marketing (Niche Marketing)*

Perusahaan memusatkan pemasaran pada satu atau beberapa segmen tertentu. Strategi ini cocok bagi perusahaan dengan sumber daya terbatas yang ingin menjadi unggul pada pasar khusus (*niche market*).

d. *Micromarketing*

Perusahaan menyesuaikan produk dan strategi pemasaran sesuai dengan kebutuhan konsumen di wilayah tertentu atau bahkan individu tertentu. Pendekatan ini meliputi *local marketing* dan *individual marketing*.

e. *Mass Customization*

Strategi ini menggabungkan efisiensi produksi massal dengan penyesuaian produk sesuai kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, konsumen dapat memperoleh produk yang lebih sesuai dengan preferensi mereka tanpa menghilangkan efisiensi proses produksi.

3. Positioning

Positioning adalah proses menempatkan produk atau merek di benak konsumen agar memiliki citra yang jelas, berbeda, dan bernilai dibandingkan produk pesaing. Tujuan positioning adalah menciptakan persepsi yang mudah diingat sehingga konsumen dapat mengenali keunggulan produk dan memilihnya ketika akan melakukan pembelian. (Kotler et al., 2016)

Dalam praktiknya, pengembangan strategi positioning dimulai dengan identifikasi keunggulan kompetitif yang potensial, dilanjutkan dengan pemilihan perbedaan yang paling tepat untuk dikomunikasikan, dan diakhiri dengan pemilihan strategi positioning secara keseluruhan. Positioning yang berhasil harus memenuhi kriteria: *important* (penting bagi konsumen), *distinctive* (berbeda dari pesaing), *superior* (unggul dibanding alternatif lain), *communicable* (dapat dikomunikasikan), *preemptive* (sulit ditiru pesaing), *affordable* (terjangkau oleh konsumen sasaran), dan *profitable* (menguntungkan bagi perusahaan). Pemenuhan seluruh kriteria ini secara simultan memang tidak selalu mudah, namun menjadi panduan yang sangat berguna dalam mengevaluasi efektivitas strategi positioning yang dirancang.

13.4. Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran (*marketing mix*) merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen pemasaran karena menjadi dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi pemasaran (Kotler et al., 2016). Melalui bauran pemasaran, perusahaan dapat mengatur berbagai aspek yang memengaruhi keputusan pembelian konsumen agar tujuan pemasaran dapat tercapai.

Konsep bauran pemasaran pertama kali diperkenalkan oleh E. Jerome McCarthy melalui model 4P, yaitu *Product* (produk), *Price* (harga), *Place* (distribusi), dan *Promotion* (promosi). Keempat unsur tersebut merupakan elemen yang dapat dikelola perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Seiring berkembangnya industri jasa, konsep ini kemudian diperluas menjadi 7P dengan menambahkan tiga unsur, yaitu *People* (orang), *Process* (proses), dan *Physical Evidence* (bukti fisik).

1. Produk (*Product*)

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepada konsumen untuk memenuhi kebutuhan atau keinginannya, baik berupa barang maupun jasa. Menurut (G. Armstrong et al., 2019) produk terdiri atas tiga tingkatan, yaitu produk inti (*core product*) yang memberikan manfaat utama bagi konsumen, produk aktual (*actual product*) yang mencakup kualitas, desain, merek, fitur, dan kemasan, serta produk tambahan (*augmented product*) seperti garansi, layanan purna jual, pengiriman, dan berbagai layanan pendukung lainnya.

2. Harga (*Price*)

Harga adalah sejumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk memperoleh produk atau jasa beserta manfaat yang ditawarkan. Penetapan harga merupakan keputusan penting karena memengaruhi daya beli konsumen, keuntungan

perusahaan, dan kemampuan produk bersaing di pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memilih strategi penetapan harga yang sesuai dengan tujuan pemasarannya :

a. *Cost-Based Pricing*

Menetapkan harga berdasarkan biaya produksi ditambah margin keuntungan yang diinginkan. Metode ini sederhana dan mudah diterapkan, namun tidak mempertimbangkan persepsi nilai konsumen maupun tekanan kompetitif.

b. *Value-Based Pricing*

Menetapkan harga berdasarkan nilai yang dirasakan konsumen atas produk atau jasa yang ditawarkan. Metode ini memaksimalkan potensi pendapatan namun membutuhkan riset konsumen yang mendalam.

c. *Competition-Based Pricing*

Menetapkan harga dengan mengacu pada harga pesaing sebagai benchmark utama. Strategi ini lazim digunakan di pasar dengan tingkat persaingan tinggi dan produk yang relatif homogen.

d. *Penetration Pricing*

Menetapkan harga rendah pada awal peluncuran produk untuk merebut pangsa pasar dengan cepat, kemudian secara bertahap meningkatkan harga seiring dengan tumbuhnya basis pelanggan.

e. *Price Skimming*

Menetapkan harga yang tinggi saat produk pertama kali diluncurkan untuk memperoleh keuntungan yang maksimal dari konsumen yang bersedia membayar lebih. Setelah itu, harga diturunkan secara bertahap agar produk dapat dijangkau oleh lebih banyak konsumen yang lebih sensitif terhadap harga.

3. Tempat/Distribusi (*Place*)

Distribusi adalah seluruh kegiatan yang dilakukan agar produk dapat sampai kepada konsumen sasaran pada waktu dan tempat yang tepat. Proses distribusi dilakukan melalui saluran distribusi, baik secara langsung dari produsen kepada konsumen maupun melalui perantara seperti distributor, grosir, dan pengecer. Seiring perkembangan teknologi, perusahaan kini juga memanfaatkan saluran digital dan strategi omnichannel untuk memudahkan konsumen memperoleh produk. (Mirabi et al., 2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa integrasi saluran distribusi fisik dan digital secara sinergis terbukti meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas merek secara signifikan.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi atau komunikasi pemasaran adalah kegiatan untuk menyampaikan informasi mengenai produk serta mengajak konsumen agar tertarik membeli produk tersebut. Dalam

pemasaran, promosi dilakukan melalui beberapa cara, yaitu periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relations*), penjualan personal (*personal selling*), dan pemasaran langsung (*direct marketing*).

5. Perluasan 4P menjadi 7P untuk Pemasaran Jasa

Seiring berkembangnya industri jasa, kerangka 4P dianggap kurang memadai untuk merepresentasikan kompleksitas pemasaran jasa. Perluasan bauran pemasaran menjadi 7P dengan menambahkan tiga elemen baru: *People* (Orang), *Process* (Proses), dan *Physical Evidence* (Bukti Fisik) yang bersama-sama dengan 4P tradisional membentuk kerangka pemasaran jasa yang lebih komprehensif. Elemen *People* menekankan pentingnya sumber daya manusia dalam penyampaian jasa; *Process* menyoroti pentingnya prosedur dan alur kerja dalam menciptakan pengalaman layanan yang konsisten; sedangkan *Physical Evidence* mencakup seluruh elemen lingkungan fisik yang membantu konsumen mengevaluasi kualitas jasa yang tidak berwujud.

13.5. Perilaku Konsumen

Perilaku konsumen adalah cara individu atau kelompok dalam memilih, membeli, menggunakan, dan menilai suatu produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Memahami perilaku

konsumen sangat penting karena keputusan pembelian yang dilakukan konsumen akan memengaruhi keberhasilan produk di pasar. Dengan memahami perilaku konsumen, perusahaan dapat menyusun strategi pemasaran yang lebih tepat sesuai dengan kebutuhan pasar

Menurut Kotler et al. (2016) proses pengambilan keputusan pembelian terdiri atas lima tahap, yaitu :

1. Pengenalan Kebutuhan (*Need Recognition*)
Proses pembelian dimulai ketika konsumen menyadari adanya kebutuhan atau masalah yang harus dipenuhi sehingga muncul keinginan untuk mencari solusi.
2. Pencarian Informasi (*Information Search*)
Setelah menyadari kebutuhan, konsumen mencari informasi mengenai berbagai pilihan produk. Informasi dapat diperoleh dari keluarga, teman, media sosial, internet, marketplace, maupun pengalaman pribadi.
3. Evaluasi Alternatif (*Evaluation of Alternatives*)
Konsumen membandingkan beberapa pilihan produk berdasarkan faktor-faktor seperti harga, kualitas, merek, manfaat, keamanan, dan kemudahan penggunaan sebelum menentukan pilihan.
4. Keputusan Pembelian (*Purchase Decision*)
Setelah melakukan evaluasi, konsumen memutuskan produk atau jasa yang akan dibeli.

Keputusan ini juga dapat dipengaruhi oleh rekomendasi orang lain, promosi, maupun kondisi ekonomi.

5. Perilaku Pascapembelian (*Post-Purchase Behavior*)

Setelah menggunakan produk, konsumen akan menilai apakah produk tersebut sesuai dengan harapannya. Jika merasa puas, konsumen cenderung melakukan pembelian ulang dan menjadi pelanggan yang loyal. Sebaliknya, jika merasa kecewa, mereka dapat beralih ke produk lain. Penelitian (Manurung & Prameswari, 2024) menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap niat menggunakan kembali aplikasi telemedicine. Hasil penelitian tersebut memperkuat bahwa pengalaman positif setelah menggunakan suatu produk atau layanan dapat meningkatkan peluang pembelian atau penggunaan ulang di masa mendatang.

13.6. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana yang berisi berbagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan pemasaran perusahaan. Melalui strategi pemasaran, perusahaan menentukan cara menawarkan, mempromosikan, mendistribusikan, dan memasarkan produk kepada konsumen agar dapat memberikan nilai yang sesuai dengan

kebutuhan mereka. Dengan strategi yang tepat, perusahaan dapat menggunakan sumber daya secara lebih efektif dan meningkatkan daya saing di pasar. Strategi pemasaran juga disusun berdasarkan posisi perusahaan dalam persaingan pasar. Setiap perusahaan memiliki kondisi dan tingkat persaingan yang berbeda, sehingga strategi yang diterapkan harus disesuaikan agar mampu mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Karakteristik dan strategi untuk setiap tipe pemain dalam persaingan pasar:

1. *Market Leader* (Pemimpin Pasar)

Perusahaan dengan pangsa pasar terbesar dalam industri. Strategi yang relevan mencakup: memperluas total permintaan pasar, melindungi pangsa pasar yang ada melalui inovasi berkelanjutan dan program loyalitas, serta mengekspansi pangsa pasar dengan cara yang tidak memicu tindakan antitrust.

2. *Market Challenger* (Penantang Pasar)

Perusahaan yang secara agresif berupaya meningkatkan pangsa pasar dengan menggempur pemimpin pasar atau pesaing lainnya. Strategi serangan frontal (menyerang kekuatan inti pemimpin) atau serangan *flankard* (menyerang kelemahan pemimpin) dapat digunakan tergantung pada kemampuan sumber daya yang dimiliki.

3. *Market Follower* (Pengikut Pasar)

Perusahaan yang memilih untuk mengikuti pemimpin pasar daripada menantang secara langsung. Strategi ini seringkali lebih menguntungkan dalam jangka pendek karena menghemat biaya riset dan pengembangan, namun berisiko kehilangan relevansi dalam jangka panjang jika tidak disertai inovasi yang berkelanjutan.

4. *Market Nicher* (Pencari Ceruk)

Perusahaan yang melayani segmen kecil yang diabaikan oleh perusahaan yang lebih besar. Kunci keberhasilan strategi ini adalah spesialisasi yang mendalam di ceruk tertentu sehingga perusahaan memiliki pemahaman dan kemampuan yang jauh lebih baik dibanding pesaing dalam melayani segmen tersebut.

13.7. Pemasaran Digital

Pemasaran digital (*digital marketing*) adalah kegiatan pemasaran yang memanfaatkan internet dan teknologi digital untuk memperkenalkan, menawarkan, dan menyampaikan produk atau jasa kepada konsumen. Dibandingkan dengan pemasaran konvensional, pemasaran digital memungkinkan perusahaan menjangkau lebih banyak konsumen dengan lebih cepat, mudah, dan interaktif. Perkembangan internet, meningkatnya penggunaan smartphone, serta kemajuan teknologi informasi

telah menjadikan pemasaran digital sebagai bagian penting dari strategi bisnis di era modern (Kotler et al., 2016).

Dalam era ekonomi digital, pemasaran digital telah berkembang dari sekadar alat promosi menjadi instrumen strategis dalam membangun hubungan pelanggan, meningkatkan pengalaman konsumen, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mengenai pemasaran digital menjadi kompetensi penting yang harus dimiliki oleh setiap manajer pemasaran modern (Lim et al., 2022)

Agar pemasaran digital berjalan dengan baik, perusahaan perlu memanfaatkan beberapa komponen utama berikut:

1. *Search Engine Optimization (SEO)*

SEO adalah upaya untuk meningkatkan peringkat website pada hasil pencarian mesin pencari, seperti Google, secara organik tanpa menggunakan iklan berbayar. SEO dilakukan dengan mengoptimalkan website, membuat konten yang berkualitas, dan meningkatkan kredibilitas website agar lebih mudah ditemukan oleh calon pelanggan.

2. *Search Engine Marketing (SEM)*

SEM adalah strategi pemasaran menggunakan iklan berbayar di mesin pencari. Iklan akan muncul ketika pengguna mencari kata kunci tertentu, dan perusahaan umumnya hanya

membayar jika iklan tersebut diklik (*pay-per-click*).

a. *Social Media Marketing (SMM)*

SMM adalah pemasaran melalui media sosial, seperti Instagram, TikTok, Facebook, X, LinkedIn, dan YouTube. Strategi ini digunakan untuk memperkenalkan merek, membangun hubungan dengan pelanggan, serta meningkatkan penjualan.

b. *Content Marketing*

Content marketing adalah strategi membuat dan membagikan konten yang bermanfaat dan menarik, seperti artikel, video, infografis, podcast, atau e-book. Tujuannya adalah menarik perhatian konsumen, membangun kepercayaan, dan mendorong keputusan pembelian.

c. *Email Marketing*

Email marketing adalah pemasaran melalui email untuk menyampaikan informasi, promosi, atau penawaran kepada pelanggan. Agar lebih efektif, isi email dapat disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan dan dikirim secara otomatis sesuai waktu yang telah ditentukan.

d. *Influencer Marketing*

Influencer marketing adalah strategi pemasaran yang bekerja sama dengan

influencer atau tokoh yang memiliki banyak pengikut di media sosial untuk memperkenalkan produk atau jasa. Strategi ini efektif karena rekomendasi dari influencer sering kali lebih dipercaya oleh konsumen.

e. *Data Analytics dan Marketing Automation*

Komponen ini memanfaatkan data dan teknologi untuk menganalisis perilaku konsumen, mengukur keberhasilan kampanye pemasaran, serta mengotomatiskan berbagai aktivitas pemasaran. Dengan analisis data yang baik, perusahaan dapat mengambil keputusan pemasaran yang lebih tepat dan efektif.

BAB 14

ETIKA DAN TANTANGAN MANAJEMEN MODERN

Oleh Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M.

14.1. Etika dalam Manajemen

1. Pengertian Etika dalam Manajemen

Etika dalam manajemen merupakan seperangkat nilai, prinsip, dan standar moral yang dipakai sebagai acuan untuk mengambil keputusan dan pelaksanaan aktivitas organisasi. Etika membantu manajer menentukan tindakan yang benar dan bertanggung jawab dalam menghadapi berbagai situasi bisnis. Dalam praktiknya, etika bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap hukum, namun juga mencakup kejujuran, keadilan, integritas, dan tanggung jawab terhadap berbagai pihak yang berkepentingan.

Etika manajemen adalah prinsip, nilai, dan keyakinan yang menentukan apakah suatu perilaku dianggap layak atau tidak dalam kerangka organisasi (S. P. Robbins & Coulter, 2022). Dengan demikian, etika menjadi acuan bagi manajer dalam memilih usaha yang bukan hanya memberikan keuntungan pada organisasi, namun juga selaras dengan norma dan nilai yang digunakan dalam masyarakat. Penerapan etika yang konsisten bisa memberikan berbagai keuntungan untuk organisasi, seperti menguatkan

kepercayaan karyawan, pelanggan, investor, dan masyarakat. Selain itu, etika yang kuat akan memperkuat reputasi organisasi, mengurangi risiko pelanggaran hukum, serta mendukung keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Oleh sebab itu, etika bukan lagi dipandang sebagai pelengkap dalam manajemen, tetapi sebagai faktor strategis yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

2. Pentingnya Etika dalam Manajemen

Etika dalam manajemen memiliki peran yang sangat penting karena menjadi landasan bagi organisasi dalam menjalankan kegiatan bisnis dengan cara bertanggung jawab. Penerapan etika yang baik membantu organisasi menciptakan hubungan yang harmonis dengan berbagai pihak, meningkatkan kepercayaan, serta menjaga keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Pada lingkungan bisnis yang lebih kompleks dan kompetitif, etika menjadi salah satu faktor yang menentukan keberhasilan organisasi (Carroll et al., 2016; S. P. Robbins & Coulter, 2022).

a. Membangun Kepercayaan Pemangku Kepentingan

Etika dalam manajemen membantu membangun kepercayaan dari karyawan, pelanggan, investor, pemasok, dan masyarakat melalui perilaku yang jujur, adil, dan bertanggung jawab.

b. Menjaga Reputasi Organisasi

Penerapan etika yang konsisten dapat menciptakan citra positif dan memperkuat

reputasi organisasi di mata berbagai pihak yang berkepentingan.

- c. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Sehat
Etika mendorong terciptanya lingkungan kerja yang saling menghormati, adil, transparan, dan bebas dari diskriminasi maupun penyalahgunaan wewenang.
- d. Mengurangi Risiko Pelanggaran Hukum
Penerapan prinsip etika membantu organisasi menjalankan kegiatan usaha sesuai dengan peraturan yang berlaku sehingga dapat meminimalkan risiko pelanggaran hukum dan sanksi yang mungkin timbul.
- e. Mendukung Keberlanjutan Organisasi
Etika dalam manajemen membantu organisasi menjaga keseimbangan antara kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

3. Prinsip-Prinsip Etika Manajemen

Prinsip-prinsip etika manajemen merupakan pedoman yang digunakan oleh manajer dan seluruh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja serta mengambil keputusan secara bertanggung jawab. Penerapan prinsip-prinsip etika membantu organisasi menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan kepercayaan para pemangku kepentingan, dan menjaga keberlanjutan organisasi. Beberapa prinsip etika yang perlu

diterapkan dalam organisasi adalah sebagai berikut (Carroll et al., 2016; S. P. Robbins & Coulter, 2022).

a. Kejujuran

Kejujuran merupakan sikap menyampaikan informasi, fakta, dan kondisi yang sebenarnya tanpa melakukan manipulasi, penipuan, atau menyembunyian informasi yang dapat merugikan pihak lain.

b. Integritas

Integritas adalah konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan sehingga seseorang dapat dipercaya dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan kesediaan individu untuk melaksanakan tugas dengan baik serta menerima konsekuensi atas keputusan dan tindakan yang telah dilakukan.

d. Keadilan

Keadilan adalah perlakuan yang setara dan tidak diskriminatif terhadap seluruh pihak dengan mempertimbangkan hak dan kewajiban masing-masing secara proporsional.

e. Transparansi

Transparansi merupakan keterbukaan dalam menyampaikan informasi, kebijakan, dan proses pengambilan keputusan sehingga

dapat dipahami oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

f. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah kewajiban individu atau organisasi untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan, tindakan, dan hasil kerja yang dilakukan kepada pihak yang berwenang atau berkepentingan.

14.2. Tanggung Jawab Sosial Organisasi

1. Pengertian Tanggung Jawab Sosial Organisasi

Tanggung jawab sosial organisasi (*Corporate Social Responsibility/CSR*) merupakan komitmen organisasi untuk menjalankan kegiatan bisnis secara etis serta memberikan kontribusi positif untuk masyarakat dan lingkungan. Organisasi tidak hanya bertanggung jawab untuk mendapatkan keuntungan, namun juga menilik dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas yang dilakukan.

Tanggung jawab sosial organisasi meliputi empat aspek utama, yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi yang perlu dilaksanakan secara seimbang untuk mendukung keberlanjutan organisasi dan kepentingan para pemangku kepentingan (Carroll et al., 2016). Tanggung jawab ekonomi berkaitan dengan kemampuan organisasi menghasilkan keuntungan, tanggung jawab hukum menekankan

kepatuhan terhadap peraturan, tanggung jawab etika berkaitan dengan perilaku yang sesuai dengan norma dan nilai masyarakat, sedangkan tanggung jawab filantropi diwujudkan melalui kontribusi sukarela untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Penerapan tanggung jawab sosial yang efektif bisa memberikan manfaat untuk organisasi maupun masyarakat. Selain membantu meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan, tanggung jawab sosial juga dapat memperkuat daya saing organisasi, mengurangi risiko sosial dan lingkungan, serta mendukung keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang, sehingga CSR tidak hanya kewajiban moral, namun juga merupakan investasi strategis bagi keberhasilan organisasi..

2. Dimensi Tanggung Jawab Sosial

Tanggung jawab sosial organisasi menunjukkan komitmen perusahaan untuk menjalankan kegiatan usahanya tidak hanya demi memperoleh keuntungan, tetapi juga dengan memperhatikan kepatuhan hukum, nilai-nilai etika, serta kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Tanggung jawab sosial organisasi terdiri atas empat dimensi utama yang dikenal sebagai *Piramida Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR Pyramid)*, yaitu tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan filantropi (Carroll et

al., 2016). Keempat dimensi tersebut saling melengkapi dan perlu dijalankan secara seimbang agar organisasi dapat mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

a. Tanggung Jawab Ekonomi

Tanggung jawab ekonomi merupakan kewajiban organisasi untuk menghasilkan keuntungan, menjaga keberlangsungan usaha, serta menyediakan produk dan layanan yang berkualitas guna memenuhi kebutuhan pelanggan dan memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan.

b. Tanggung Jawab Hukum

Tanggung jawab hukum merupakan kewajiban organisasi guna mematuhi semua peraturan perundang-undangan dan ketentuan hukum yang digunakan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya.

c. Tanggung Jawab Etika

Tanggung jawab etika merupakan kewajiban organisasi untuk menjalankan kegiatan usaha secara jujur, adil, dan bertanggung jawab sesuai dengan norma, nilai, serta harapan masyarakat meskipun tidak selalu diatur secara hukum.

d. Tanggung Jawab Filantropi

Tanggung jawab filantropi merupakan bentuk kontribusi sukarela organisasi kepada masyarakat melalui berbagai kegiatan sosial, pendidikan, kesehatan, lingkungan, dan

program kemanusiaan lainnya yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

3. Manfaat Tanggung Jawab Sosial

Penerapan tanggung jawab sosial memberikan berbagai manfaat bagi organisasi maupun masyarakat. Melalui program tanggung jawab sosial yang dilaksanakan secara konsisten, organisasi dapat membangun relasi yang lebih baik dengan para pemangku kepentingan serta menciptakan nilai tambah yang mendukung keberhasilan usaha dalam jangka panjang. Selain memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat, tanggung jawab sosial juga dapat meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi (Carroll et al., 2016; S. P. Robbins & Coulter, 2022).

a. Meningkatkan Citra Organisasi

Tanggung jawab sosial dapat meningkatkan citra organisasi karena menunjukkan kepedulian perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan di luar kepentingan bisnis semata.

b. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan

Pelaksanaan program tanggung jawab sosial yang positif dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap produk maupun layanan yang ditawarkan organisasi.

- c. Memperkuat Hubungan dengan Masyarakat
Tanggung jawab sosial membantu membangun hubungan yang harmonis antara organisasi dan masyarakat melalui berbagai kegiatan yang memberikan manfaat bagi lingkungan sekitar.
- d. Mengurangi Risiko Sosial dan Lingkungan
Penerapan tanggung jawab sosial dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan mengelola dampak sosial maupun lingkungan sehingga mengurangi potensi konflik dan risiko yang mungkin timbul.
- e. Mendukung Keberlanjutan Organisasi
Tanggung jawab sosial mendukung keberlanjutan organisasi dengan menciptakan keseimbangan antara pencapaian tujuan ekonomi, kepentingan sosial, dan pelestarian lingkungan.

14.3. Kepemimpinan Beretika

1. Pengertian Kepemimpinan Beretika

Kepemimpinan beretika adalah kemampuan pemimpin untuk memengaruhi orang lain berdasarkan nilai-nilai moral, integritas, dan tanggung jawab. Pemimpin yang beretika bukan hanya berfokus untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga memperhatikan cara pencapaian tujuan tersebut agar tetap sesuai dengan norma dan nilai yang berlaku. Kepemimpinan beretika menekankan pentingnya karakter, kejujuran,

keadilan, dan kepedulian terhadap orang lain dalam proses kepemimpinan. Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari kemampuannya mencapai target organisasi, tetapi juga dari kemampuannya menjaga nilai-nilai etika dalam setiap tindakan dan pengambilan keputusan (Northouse, 2022).

Penerapan kepemimpinan beretika memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, seperti meningkatkan kepercayaan karyawan, memperkuat reputasi organisasi, mengurangi konflik, serta menciptakan budaya kerja yang menjunjung tinggi integritas. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks, kepemimpinan beretika menjadi salah satu faktor penting yang mendukung keberhasilan dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

2. Karakteristik Kepemimpinan Beretika

Kepemimpinan beretika ditunjukkan melalui perilaku dan tindakan pemimpin yang mencerminkan nilai-nilai moral serta tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Karakteristik tersebut menjadi pedoman bagi pemimpin dalam membangun hubungan yang baik dengan anggota organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan integritas. Beberapa karakteristik utama yang dimiliki pemimpin

beretika adalah sebagai berikut (Northouse, 2022; S. P. Robbins & Coulter, 2022).

- a. Jujur dan Dapat Dipercaya
Pemimpin yang beretika selalu menyampaikan informasi secara jujur, bertindak sesuai fakta, dan menjaga konsistensi antara perkataan dan tindakan sehingga memperoleh kepercayaan dari anggota organisasi.
- b. Bertanggung Jawab
Pemimpin yang beretika bersedia menerima konsekuensi dari setiap keputusan dan tindakan yang diambil serta berkomitmen menjalankan tugasnya secara profesional.
- c. Adil dalam Mengambil Keputusan
Pemimpin yang beretika mampu mengambil keputusan secara objektif tanpa diskriminasi dengan mempertimbangkan kepentingan dan hak seluruh pihak yang terkait.
- d. Menghormati Hak Orang Lain
Pemimpin yang beretika menghargai martabat, pendapat, kebebasan, dan hak setiap individu serta memperlakukan semua anggota organisasi dengan penuh rasa hormat.
- e. Menjadi Teladan bagi Anggota Organisasi
Pemimpin yang beretika menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai dan norma organisasi sehingga dapat menjadi contoh positif bagi karyawan dalam bekerja dan berperilaku.

3. Manfaat Kepemimpinan Beretika

Kepemimpinan beretika memberikan dampak positif bagi individu maupun organisasi karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan, keadilan, dan tanggung jawab. Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika tidak hanya berperan dalam mencapai tujuan organisasi, tetapi juga membangun hubungan yang sehat dengan karyawan dan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, penerapan kepemimpinan beretika menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing (Northouse, 2022; S. P. Robbins & Coulter, 2022).

a. Meningkatkan Kepercayaan Karyawan

Kepemimpinan beretika dapat meningkatkan kepercayaan karyawan karena pemimpin menunjukkan perilaku yang jujur, konsisten, dan dapat diandalkan dalam setiap tindakan dan keputusan.

b. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif

Kepemimpinan beretika membantu membangun budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, saling menghormati, kerja sama, dan tanggung jawab.

c. Mengurangi Konflik Organisasi

Kepemimpinan beretika dapat mengurangi konflik dalam organisasi karena keputusan

yang diambil didasarkan pada prinsip keadilan, keterbukaan, dan penghargaan terhadap hak setiap individu.

- d. Meningkatkan Komitmen dan Loyalitas Karyawan
Kepemimpinan beretika mendorong tumbuhnya komitmen dan loyalitas karyawan karena mereka merasa dihargai, diperlakukan secara adil, dan memperoleh dukungan dari pemimpinnya.
- e. Memperkuat Reputasi Organisasi
Kepemimpinan beretika dapat memperkuat reputasi organisasi karena mencerminkan tata kelola yang baik serta meningkatkan kepercayaan masyarakat, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya terhadap organisasi.

14.4. Manajemen Perubahan

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah proses yang dilakukan guna merencanakan, mengelola, dan mengendalikan perubahan dalam organisasi agar dapat berjalan secara efektif dan mencapai tujuan yang diinginkan. Perubahan dapat terjadi karena perkembangan teknologi, perubahan pasar, regulasi pemerintah, maupun kebutuhan internal organisasi. Manajemen perubahan merupakan pendekatan sistematis yang membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan

meningkatkan kemampuan bersaing (Kotter, 2012).

2. Faktor Pendorong Perubahan

Perubahan merupakan sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam kehidupan organisasi. Perubahan dapat berasal dari lingkungan internal maupun eksternal yang menuntut organisasi untuk beradaptasi agar tetap mampu bertahan dan berkembang. Kemampuan organisasi dalam mengenali faktor-faktor pendorong perubahan menjadi penting karena akan menentukan keberhasilan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul. Beberapa faktor utama yang mendorong terjadinya perubahan organisasi adalah sebagai berikut (S. P. Robbins & Coulter, 2022).

a. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi mendorong organisasi untuk mengubah proses kerja, sistem informasi, dan metode operasional agar dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing.

b. Persaingan Bisnis

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut organisasi untuk terus melakukan perbaikan, inovasi, dan penyesuaian strategi guna mempertahankan posisinya di pasar.

c. Perubahan Kebutuhan Pelanggan

Perubahan preferensi, harapan, dan perilaku pelanggan mendorong organisasi untuk menyesuaikan produk, layanan, maupun cara

berinteraksi dengan pelanggan agar tetap relevan dan mampu memenuhi kebutuhan mereka.

d. Kebijakan Pemerintah

Perubahan peraturan, kebijakan, dan regulasi pemerintah dapat memengaruhi aktivitas organisasi sehingga diperlukan penyesuaian dalam prosedur, strategi, maupun tata kelola organisasi.

e. Perubahan Kondisi Ekonomi

Perubahan kondisi ekonomi, seperti inflasi, tingkat suku bunga, nilai tukar, atau krisis ekonomi, dapat memengaruhi kinerja organisasi sehingga mendorong dilakukannya perubahan dalam pengelolaan sumber daya dan strategi bisnis.

3. Tahapan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan proses yang dilakukan secara sistematis untuk membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dan mencapai kondisi yang diinginkan. Salah satu model manajemen perubahan yang paling banyak digunakan adalah model delapan langkah (Kotter, 2012). Model ini menekankan pentingnya kepemimpinan, komunikasi, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam proses perubahan.

a. Menciptakan Rasa Urgensi

Tahap ini dilakukan dengan membangun kesadaran akan pentingnya perubahan sehingga anggota organisasi memahami alasan dan kebutuhan untuk segera melakukan perubahan.

b. Membentuk Tim Perubahan

Tahap ini dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim yang memiliki pengaruh, kompetensi, dan komitmen untuk memimpin serta mengawal proses perubahan.

c. Menyusun Visi Perubahan

Tahap ini dilakukan dengan merumuskan visi dan arah perubahan yang jelas sebagai pedoman bagi seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

d. Mengomunikasikan Visi

Tahap ini dilakukan dengan menyampaikan visi dan tujuan perubahan secara konsisten kepada seluruh anggota organisasi agar memperoleh pemahaman dan dukungan yang sama.

e. Memberdayakan Anggota Organisasi

Tahap ini dilakukan dengan memberikan dukungan, sumber daya, dan kewenangan kepada anggota organisasi agar mampu berpartisipasi secara aktif dalam proses perubahan.

- f. Menciptakan Keberhasilan Jangka Pendek
Tahap ini dilakukan dengan menetapkan target-target yang dapat dicapai dalam waktu relatif singkat untuk menunjukkan keberhasilan awal dan meningkatkan motivasi anggota organisasi.
- g. Mengonsolidasikan Perubahan
Tahap ini dilakukan dengan memperkuat hasil-hasil yang telah dicapai serta melanjutkan berbagai upaya perubahan agar manfaatnya dapat dirasakan secara lebih luas.
- h. Menanamkan Perubahan dalam Budaya Organisasi
Tahap ini dilakukan dengan menjadikan nilai, perilaku, dan praktik baru sebagai bagian dari budaya organisasi sehingga perubahan dapat bertahan dalam jangka panjang.

14.5. Inovasi dalam Organisasi

1. Pengertian Inovasi

Inovasi merupakan proses menciptakan, mengembangkan, atau menerapkan ide, produk, layanan, maupun metode kerja baru yang mampu memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, inovasi menjadi salah satu faktor penting yang membantu organisasi meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan daya saing. Melalui inovasi, organisasi dapat menghasilkan solusi yang lebih baik terhadap berbagai tantangan, memanfaatkan peluang yang

muncul, serta memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin beragam dan dinamis.

Inovasi merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan dan menerapkan gagasan baru yang dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Daft, 2022). Inovasi tidak selalu berupa penciptaan sesuatu yang sepenuhnya baru, tetapi juga dapat diwujudkan melalui perbaikan atau pengembangan terhadap produk, layanan, proses, maupun sistem yang telah ada. Organisasi yang mampu membangun budaya inovatif akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mempertahankan keunggulan kompetitif, dan mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

2. Jenis-Jenis Inovasi

Inovasi dapat diaplikasikan pada berbagai unsur pada organisasi, mulai dari produk yang dihasilkan hingga cara organisasi menjalankan aktivitasnya. Penerapan inovasi yang tepat memungkinkan organisasi meningkatkan nilai tambah, memperbaiki kinerja, serta mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis. Inovasi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis sebagai berikut (Daft, 2022).

a. Inovasi Produk

Inovasi produk merupakan pengembangan atau penciptaan produk baru serta penyempurnaan produk yang sudah ada untuk

meningkatkan kualitas, fungsi, dan nilai bagi pelanggan.

b. Inovasi Proses

Inovasi proses merupakan perubahan atau perbaikan dalam metode kerja, teknologi, atau prosedur operasional untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja.

c. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran merupakan pengembangan strategi pemasaran baru yang mencakup perubahan dalam promosi, distribusi, penetapan harga, maupun cara berinteraksi dengan pelanggan untuk meningkatkan daya tarik produk di pasar.

d. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi merupakan penerapan cara-cara baru dalam struktur, sistem, budaya, atau praktik manajemen yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Faktor Pendukung Inovasi

Keberhasilan inovasi dalam organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu dalam menghasilkan ide-ide baru, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung proses penciptaan dan penerapan inovasi tersebut. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi akan lebih

mudah beradaptasi terhadap perubahan, meningkatkan daya saing, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa faktor utama yang mendukung keberhasilan inovasi dalam organisasi (Daft, 2022).

a. Budaya Organisasi yang Mendukung Kreativitas

Budaya organisasi yang terbuka terhadap ide-ide baru dan menghargai kreativitas akan mendorong anggota organisasi untuk berinovasi tanpa takut terhadap kegagalan atau kritik.

b. Kepemimpinan yang Visioner

Kepemimpinan yang visioner mampu mengarahkan organisasi menuju masa depan dengan mendorong perubahan, memberikan inspirasi, serta menciptakan suasana yang mendukung pengembangan inovasi.

c. Ketersediaan Sumber Daya

Ketersediaan sumber daya, seperti dana, teknologi, informasi, dan tenaga kerja yang kompeten, menjadi faktor penting yang memungkinkan inovasi dapat dikembangkan dan diimplementasikan secara efektif.

d. Kolaborasi Tim

Kolaborasi yang baik antaranggota tim memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dapat

menghasilkan solusi kreatif serta mempercepat proses inovasi.

e. Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi membantu organisasi menciptakan produk, layanan, dan proses kerja yang lebih efektif, efisien, serta mampu memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang.

14.6. Transformasi Digital

1. Pengertian Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Westerman et al., 2014). Proses ini tidak hanya mencakup digitalisasi aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual, tetapi juga melibatkan perubahan cara organisasi menciptakan nilai, memberikan layanan, dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang semakin digital. Organisasi yang berhasil menerapkan transformasi digital umumnya lebih mampu memanfaatkan data, mendorong inovasi, serta merespons perubahan pasar secara cepat dan tepat.

Transformasi digital semakin penting di tengah perkembangan teknologi seperti *cloud computing*, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), internet untuk segala (*Internet of*

Things), analisis data besar (*big data analytics*), dan berbagai platform digital lainnya. Pemanfaatan teknologi tersebut memungkinkan organisasi meningkatkan produktivitas, memperluas jangkauan pasar, serta menciptakan model bisnis yang lebih fleksibel dan adaptif. Dengan demikian, transformasi digital telah menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saing dan keberlanjutan di era modern.

2. Manfaat Transformasi Digital

Transformasi digital memberikan berbagai manfaat yang dapat membantu organisasi meningkatkan kinerja, efisiensi, dan daya saing di era teknologi informasi. Melalui pemanfaatan teknologi digital, organisasi dapat mengoptimalkan proses bisnis, meningkatkan kualitas layanan, serta merespons perubahan lingkungan secara lebih cepat. Oleh karena itu, transformasi digital menjadi salah satu strategi penting yang diterapkan oleh banyak organisasi untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha (S. P. Robbins & Coulter, 2022; Westerman et al., 2014).

a. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Transformasi digital membantu organisasi menyederhanakan proses kerja melalui otomatisasi dan pemanfaatan teknologi

sehingga aktivitas operasional dapat dilakukan dengan lebih cepat, akurat, dan hemat biaya.

b. Mempercepat Pengambilan Keputusan

Transformasi digital memungkinkan organisasi memperoleh dan mengolah data secara real-time sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang lebih cepat dan berdasarkan informasi yang akurat.

c. Meningkatkan Kualitas Layanan

Transformasi digital membantu organisasi memberikan layanan yang lebih responsif, mudah diakses, dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan melalui berbagai platform digital.

d. Memperluas Akses Pasar

Transformasi digital memungkinkan organisasi menjangkau pelanggan yang lebih luas tanpa dibatasi oleh wilayah geografis melalui pemanfaatan internet dan teknologi digital.

e. Meningkatkan Daya Saing Organisasi

Transformasi digital membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan inovasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif yang mendukung keberhasilan jangka panjang.

3. Tantangan Transformasi Digital

Meskipun transformasi digital menawarkan berbagai manfaat bagi organisasi, proses implementasinya sering kali menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat

keberhasilannya. Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek teknologi, tetapi juga menyangkut sumber daya manusia, budaya organisasi, dan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai hambatan yang mungkin muncul agar dapat menyusun strategi yang tepat dalam menjalankan transformasi digital.

a. Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi terhadap perubahan terjadi ketika karyawan atau pihak tertentu merasa tidak nyaman dengan perubahan yang dibawa oleh teknologi baru sehingga menimbulkan penolakan atau kurangnya dukungan terhadap proses transformasi digital.

b. Keterbatasan Kompetensi Digital

Keterbatasan kompetensi digital muncul ketika karyawan belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam menggunakan teknologi digital sehingga menghambat penerapan sistem dan proses kerja baru.

c. Keamanan Data dan Informasi

Keamanan data dan informasi menjadi isu penting dalam era digital karena penggunaan teknologi yang semakin luas dapat meningkatkan risiko kebocoran data, serangan siber, serta penyalahgunaan informasi yang

berpotensi menimbulkan kerugian bagi organisasi.

d. Investasi Teknologi yang Tinggi

Transformasi digital sering memerlukan investasi yang besar untuk pengadaan perangkat keras, perangkat lunak, infrastruktur teknologi, serta pelatihan sumber daya manusia yang mendukung implementasinya.

e. Perubahan Budaya Organisasi

Transformasi digital menuntut perubahan pola pikir, nilai, dan cara kerja dalam organisasi sehingga diperlukan budaya yang lebih terbuka terhadap inovasi, kolaborasi, dan pemanfaatan teknologi.

14.7. Tantangan Manajemen di Masa Depan

1. Perubahan Lingkungan Bisnis

Perubahan lingkungan bisnis merupakan salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi modern. Perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi, dinamika sosial, serta perubahan kebijakan politik terjadi dengan sangat cepat dan dapat memengaruhi cara organisasi beroperasi. Oleh sebab itu, organisasi perlu memiliki kemampuan adaptasi yang baik agar dapat menghadapi berbagai perubahan secara efektif. Organisasi yang mampu menyesuaikan strategi dan aktivitas operasionalnya dengan

dinamika lingkungan akan lebih siap mempertahankan keberlangsungan usaha serta meningkatkan daya saing di tengah persaingan yang semakin kompleks.

2. Globalisasi

Globalisasi telah memperluas ruang lingkup persaingan bisnis dari tingkat lokal menjadi tingkat nasional bahkan internasional. Kondisi ini menuntut manajer untuk memiliki kemampuan dalam mengelola sumber daya, memahami perbedaan budaya, serta memanfaatkan peluang bisnis di berbagai negara. Selain membuka peluang pasar yang lebih luas, globalisasi juga meningkatkan tekanan kompetitif sehingga organisasi harus terus meningkatkan kualitas produk, layanan, dan efisiensi operasional agar mampu bersaing secara global.

3. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi menjadi salah satu faktor yang paling memengaruhi praktik manajemen modern. Kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*), otomatisasi, komputasi awan (*cloud computing*), dan analisis data besar (*big data analytics*) telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas bisnis dan mengambil keputusan. Organisasi yang mampu memanfaatkan teknologi secara optimal dapat meningkatkan produktivitas, mempercepat

proses kerja, serta menciptakan inovasi yang mendukung keunggulan kompetitif.

4. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia di masa depan akan dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin kompleks, terutama terkait dengan meningkatnya keberagaman tenaga kerja serta perubahan kebutuhan kompetensi yang terus berkembang. Organisasi harus mampu mengelola tenaga kerja yang berasal dari berbagai generasi dengan karakteristik dan harapan yang berbeda. Selain itu, peningkatan kompetensi digital, pengembangan keterampilan baru, serta pemeliharaan kesehatan fisik dan mental karyawan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan agar organisasi tetap memiliki sumber daya manusia yang unggul dan produktif.

5. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial

Masyarakat dan berbagai pemangku kepentingan semakin mengharapkan organisasi menjalankan kegiatan usahanya secara bertanggung jawab dan berkelanjutan. Penilaian terhadap organisasi tidak hanya didasarkan pada kemampuan menghasilkan keuntungan, tetapi juga pada kontribusinya terhadap kesejahteraan sosial dan perlindungan lingkungan. Karena itu, organisasi perlu menerapkan prinsip keberlanjutan dengan mengintegrasikan aspek

ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam setiap kegiatan operasionalnya.

6. Ketidakpastian Global

Ketidakpastian global menjadi tantangan yang semakin nyata bagi organisasi di berbagai sektor. Perubahan kondisi ekonomi dunia, pandemi, konflik geopolitik, perubahan iklim, dan krisis energi dapat memengaruhi stabilitas operasional serta kinerja organisasi. Dalam menghadapi kondisi tersebut, organisasi perlu memiliki kemampuan manajemen risiko yang baik, meningkatkan ketahanan organisasi, serta menyusun strategi yang fleksibel agar mampu bertahan dalam berbagai situasi yang tidak menentu.

7. Organisasi Masa Depan

Organisasi masa depan diperkirakan akan memiliki karakteristik yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis teknologi. Struktur organisasi cenderung menjadi lebih dinamis dengan pemanfaatan teknologi digital yang semakin luas dalam berbagai aktivitas bisnis. Selain itu, inovasi, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan akan menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, manajer masa depan dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan yang visioner, berpikir strategis, serta mampu mengelola perubahan secara efektif.

TENTANG PENULIS



Dyah Purwaningrum, S.E., M.M. lahir di Kota Semarang, Jawa Tengah. Menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen di Universitas 17 Agustus 1945 pada tahun 1993 dan Magister Manajemen di universitas yang sama pada tahun 2012. Sejak tahun 2012, penulis aktif sebagai dosen di Universitas Widya Husada Semarang (dahulu STIKES Widya Husada Semarang). Selain berkiprah sebagai akademisi, penulis pernah menjabat sebagai Kepala Bidang Keuangan (1997–2010), Kepala Humas (2010–2015), Wakil Ketua III Bidang Kemahasiswaan (2015–2020), dan sejak tahun 2020 dipercaya sebagai Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Universitas Widya Husada Semarang.



Dr. Nurhidaya, S.E., M.M. lahir di Ujung Pandang, Provinsi Sulawesi Selatan. Pada tahun 2005, menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bongaya, Makassar. Tahun 2016, menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Sahid. Tahun 2024, menyelesaikan pendidikan Doktor dalam bidang Ilmu Komunikasi dari Program Pascasarjana Universitas Sahid. Pada tahun 2024, mulai menjadi dosen pada Program Studi Manajemen Program Sarjana di Universitas Widya Husada Semarang.



Penulis Mona Tiorina Manurung, S.E., M.M. yang akrab disapa Mona ini lahir di Kota Semarang. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Magister Manajemen (S2) dengan konsentrasi Manajemen Strategik di Universitas Diponegoro. Saat ini, penulis berprofesi sebagai akademisi di salah satu perguruan tinggi swasta di Kota Semarang.

Penulis memiliki minat di bidang manajemen, kewirausahaan, pengembangan UMKM, dan bisnis digital. Selain aktif dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, penulis juga telah menghasilkan berbagai karya berupa buku **Kewirausahaan, Digital Marketing, Financial Technology, Bisnis Digital, dan Manajemen UMKM**. Melalui buku ini, penulis berharap dapat memberikan wawasan dan manfaat bagi mahasiswa, akademisi, maupun pelaku usaha dalam memahami konsep manajemen serta mengembangkan bisnis di era digital.



Fanniya Dyah Prameswari lahir di Semarang tahun 1992. Ia menyelesaikan menyelesaikan pendidikan Sarjana Akuntansi dan Pendidikan Profesi Akuntansi di Universitas Diponegoro Semarang. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan Sarjana Manajemen di STIE

Widya Manggala serta meraih gelar Magister Manajemen (M.M.) dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dari Universitas Diponegoro. Selama menempuh Pendidikan Profesi Akuntansi, ia juga pernah bekerja di sebuah perusahaan media di Semarang. Saat ini, ia berkarier sebagai dosen Program Studi Manajemen di Universitas Widya Husada Semarang. Selain aktif dalam kegiatan pengajaran, penulis juga melaksanakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagai bagian dari pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi.



Galih Panjalu Pramono, S.E., M.M., CH., CHT., CRM. adalah seorang akademisi, peneliti, dan praktisi manajemen yang juga merupakan pendiri Mind Solution Hypnotherapy, dengan fokus keahlian pada pengembangan sumber daya manusia, perilaku organisasi, kepemimpinan, dan kesehatan mental

di tempat kerja. Melalui latar belakang pendidikan ekonomi dan manajemen serta berbagai sertifikasi profesional yang dimilikinya, beliau memadukan wawasan akademik sebagai dosen dengan pengalaman praktis dalam bidang pengembangan diri dan kesehatan mental untuk memberikan perspektif yang luas dalam memahami dinamika organisasi modern. Dalam buku Pengantar Manajemen ini, beliau menyajikan konsep-konsep dasar manajemen secara sistematis dan relevan, menjadikannya referensi yang komprehensif bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun masyarakat umum yang ingin mendalami ilmu manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, F. T., & Noermijati, N. (2023). Studi Perencanaan Bisnis Pada Bisnis Jasa. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(2), 392–402.
<https://doi.org/10.21776/jki.2023.02.2.09>
- Aliana, Sumardi, A. K., Nurdin, N., & Mukhtar, A. (2024). Analisis Sinergi Lingkungan Strategis, Budaya Organisasi, dan Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Journal of International Multidisciplinary Research*, 2(6), 430–443.
- Alma, B. (2014). *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa* (14th ed.). Alfabeta.
- Andre, H. (2006). Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi. *Ilmu Komunikasi*, 3(1), 1–35.
- Ardiansyah, R. N., Putri, B. E., Zahra, A. S., & Zubaidah, S. (2025). Implementasi Fungsi Organizing Dalam Pengelolaan Bisnis Syariah Studi Pada Warkop Break Shoot. *Waralaba: Journal of Economics and Business*, 2(2), 149–159.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2019). *Marketing: An Introduction* (4th ed.). Pearson.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.
- Assauri, S. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi* (4th ed.). Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Banurea, R. D. U., Simanjuntak, R. E., Siagian, R., & Turnip, H. (2023). *Perncaaan Pendidikan*. 2(1), 88–99.

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Education, Inc.
- Bina, U., & Gorontalo, T. (2022). *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume IX Nomor 1, 2022. IX*, 95–103.
- Carroll, A. B., Brown, J. A., & Buchholtz, A. K. (2016). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management* (10th ed.). Cengage Learning.
- Chaeroni, A. M., Masiva, B. R., Firdausiyah, Fi., & Sodik, A. (2024). Pengukuran Kinerja. *Sultra Journal Of Economic and Business*, 5(1), 145–157.
- Daft, R. L. (2022). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L., & Armstrong, A. (2022). *Organization Theory and Design* (4th ed.). Cengage Canada.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts* (16th ed.). Pearson Education.
- Dess, G. G., Eisner, A. B., McNamara, G., & Sauerwald, S. (2023). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2015). *Human Resources Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Indeks.
- Diwi, A., & Sucahyo, U. S. (2024). Pengaruh kebijakan dividen, keputusan investasi, dan keputusan pendanaan terhadap nilai perusahaan manufaktur di masa pandemi Covid-19. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 5(2), 276–291. <https://doi.org/10.37631/ebisma.v5i2.1173>
- Fahad, M., Budiarti, Y., Dwi Kurniawan, E., Ring Road Utara, J., Krajan, M., Mlati, K., & Sleman, K. (2023). Peran

- Manajer dan Keterampilan Manajerial dalam Novel The Manager Karya Armala Mia Chuz. *Jurnal Sains Student Research*, 1(2), 1061–1069.
- Goetsch, & Davis. (2013). *Quality Management* (4th ed.). Cram101. Incorporated.
- Hasibua. (2003). Perencanaan dan Pengambilan Keputusan. *Jambura*, 1(2), 130–135.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2023). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management, Global Edition*. Pearson Higher Ed.
- Hill, C. W. L. (2021). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (6th ed.). Cengage Learneng.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2014). *Essentials of Strategic Management*. Pearson.
- Januari, N., Kholik, K., Ningrum, S., Syifa, K. N., Fitria, Y. N., Amelia, A., & Fahlepy, B. R. (2026). Analisis Implementasi Fungsi Pengorganisasian dalam Manajemen Talenta Perusahaan Startup Teknologi di Jakarta pada Era Transformasi Digital. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 586–594.
<https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jupsim.v5i1.6342>
- Jaya, A., Kuswandi, S., Prasetyandari, C. W., & Baidlowi, I. (2023). Manajemen Keuangan. In *PT Global Eksekutifteknologi*.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2016). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.

- Kotter, J. P. (2012). *Memimpin perubahan (Leading change)*. Harvard Business Review Press.
- Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the Role of Artificial Intelligence in Personalized Engagement Marketing. *California Management Review*, 61(4), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0008125619859317>
- Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). Past , present , and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140(May 2021), 439–458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- Lumbansiantar, M., Sihaloho, M., Manullang, E., & Darma, J. (2025). Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Kajian Literatur. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi Review*, 5(2), 9. <https://doi.org/10.53697/emba.v5i2.3006>
- Ma'rifat, R. A., Suraharta, I. M., & Jaya, I. I. (2024). Analisis Penentuan Armada Dan Rute Dalam Pengiriman Barang PT Semen Gresik Indonesia. *Scientica: Jurnal Ilmiah Sains Dan Teknologi*, 2(1), 306–312.
- Manajemen, T., & Manajer, D. A. N. (2021). Homepage : <http://e-journal.staima-alhikam.ac.id/index.php/mpi>. 2(2), 150–164.
- Mandal, P. C. (2023). Management of Customer Lifetime Value in Organizations: Strategies and Initiatives. *Journal of Business Ecosystems*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/jbe.318471>
- Manurung, M. T., & Prameswari, F. D. (2024). Analysis of factors influencing intention to reuse telemedicine applications after the covid-19 pandemic. *Jurnal Mantik*, 8(2), 913–922.

<https://doi.org/https://doi.org/10.35335/mantik.v8i2.5339>

- Manurung, M. T., & Prameswari, F. D. (2025). Pendampingan Pembuatan Strategi SWOT untuk Pengembangan Bisnis Albania Coffee & Resto. *JURPIKAT (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 6(4), 2071–2083. <https://doi.org/10.37339/jurpikat.v6i4.2584>
- Manurung, M. T., Sugiarto, J., & Munas, B. (2016). Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso Jepara. *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 25(2), 171–184.
- Melati, K. R. (2017). Perancangan dan Implementasi Perencanaan Bisnis dan Strategi Promosi bagi Kelompok Rintisan Usaha Mandiri Sanggar Batik Jenggolo dan Sekar Arum di Kota Yogyakarta. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (Indonesian Journal of Community Engagement)*, 2(2), 216. <https://doi.org/10.22146/jpkm.27278>
- Meutia, T., & Andriani, E. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT . PLN (persero) Wilayah I Aceh dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (Jensi)*, 1(1), 15–33.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, 57(2), 103169. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004>
- Mirabi, V., Akbariyeh, H., & Tahmasebifard, H. (2015). A

- Study of Factors Affecting on Customers Purchase Intention Case Study : the Agencies of Bono Brand Tile in Tehran. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology*, 2(1), 267–273.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi (Diana Angelica, Penerjemah.). In *Jakarta: Penerbit Salemba Empat*.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>
- Mulasih, S., Darozah, R., Sutrisno, H., Hajarudin, Abbas, F., & Putera, A. R. (2024). Fungsi Dasar Manajemen Dalam Konteks Modern: Analisis Perencanaan, Pengorganisasian, Dan Pengendalian. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 2113–2122.
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1294>
- Natanel, A., Dimitri, A. S., Apriandi, M. R., & Hanif, H. (2022). TELAAH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM FAMILY BUSINESS. *Jurnal Akuntansi*, 11(1), 53–61.
- Nisak, K., & Iriani, I. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan menggunakan Metode SMART System. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 14(3), 530–543.
<https://doi.org/10.33059/jseb.v14i3.5530>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications, Inc.: California.
- Nurina, L., & Napiajo. (2026). Determinasi Keputusan Pendanaan pada Perusahaan Startup Digital di Indonesia : Perspektif Pecking Order Theory. *AKUA: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 254–267.

- <https://doi.org/10.54259/akua.v5i1.7072>
- Oduro, S., & Mensah-williams, E. (2023). Marketing Capabilities and Competitive Performance in the SMEs Context : A Bi-Theoretical Perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 17–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.53703/001c.77458>
- Oktarina, Y., Aima, H., Sari, S., Rafk, R., & Nofriadi, N. (2024). Pengaruh Delegasi, Otoritas, Tanggung Jawab Terhadap Kinerja Pegawai. *JURNAL MANAJEMEN SOSIAL EKONOMI (DINAMIKA)*, 4(1), 38–43.
- Padilla, C. (2025). Pengukuran Kinerja Bisnis dengan Pendekatan Sistem Informasi Akuntansi. *Jurnal Administrasi Bisnis Dan Akuntansi (JABA)*, 1(1), 16–22.
- Paleni, H., Nurazi, R., Rahmayanti, D., & Usman, B. (2023). PERAN MODERASI KOMITE ESG PADA PENGARUH KINERJA KEBERLANJUTAN TERHADAP KINERJA PASAR PERUSAHAAN SEKTOR ENERGI DI INDONESIA. *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi Dan Teknik (SoBAT)*, 5, 61–70.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2018). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition* (14th ed.). McGraw Hill Education.
- Porter, M. E. (2019). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Update Edi). Free Press.
- Prameswari, F. D., & Senoaji, A. R. (2023). Apakah Gross Profit Margin, Likuiditas dan Leverage Dapat Mempengaruhi Kinerja Keuangan Perusahaan Perkebunan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia? *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 6(4), 3898–3906.
- Prameswari, F. D., Suhaji, S., & Rustian, L. A. (2022). Analisis

- Manajemen Modal Kerja PT. Sri Rejeki Isman Tbk Periode Tahun 2016-2018. *Jurnal Ilmiah Aset*, 24(1), 21–28. <https://doi.org/10.37470/1.24.1.197>
- Pramono, G. P. (2024). *Pengelolaan Stres Kerja: Integrasi Alam Bawah Sadar dan Teknik Hypno Self dalam Lingkungan Kerja yang Sehat*. Galih Panjalu Pramono.
- Pramono, G. P., & Purwaningrum, D. (2022). Mediation Model of Job Satisfaction Determinants. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2854–2862.
- Prasasti, N. D., Abella, P., Nirwana, S., Kurniawati, A., & Sumarlan, A. (2025). Peranan Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Strategi Bisnis. *Journal of Management and Innovation Entrepreneursip (JMIE)*, 3(1).
- Purwaningrum, D., & Sari, Y. P. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Masa Pandemi di PT. Pantjatunggal Kniting Mill Semarang. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 2(1), 221–230. <https://doi.org/10.54082/jupin.66>
- Putri, G. A. M., Srirahayu, P. M., & Nisrina, G. (2022). Literature View Pengorganisasian: SDM, Tujuan Organisasi Dan Struktur Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 3(3), 286–299.
- Rachmawati, D. W., & Ardini, L. (2023). Analisis Atas Penerapan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Proses Pengeluaran Kas. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 12(11).
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik membedah kasus bisnis Analisis SWOT*. Gramedia Pustaka Utama.
- Riski, M. (2024). Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (Jebma)*, 4(2), 1037–1048.

- <https://doi.org/doi.org/10.47709/jebma.v4i2.4102>
- Robbins, P. S., & Judge, T. . (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Management* (15th ed.). Pearson.
- Robert, K., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Salemba Empat.
- Rofi'i, Y. U. (2023). Dampak Keputusan Investasi, Pendanaan, dan Kebijakan Dividen Terhadap Nilai Perusahaan Sektor Pertambangan di Indonesia: Kajian Mediasi Resiko Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Teknologi*, 7(4), 1114–1127. <https://doi.org/10.35870/emt.v7i4.1567>
- Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic Management*. McGraw-Hill Education.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Siagian, S. P. . (2016). *Manajemen Strategik* (1st ed.). Bumi Aksara.
- Stevenson, W. J., & Chuong, S. C. (2014). *Manajemen Operasi: Perspektif Asia* (9th ed.). Salemba Empat.
- Sudaryatno. (2024). Peran KPI Dalam Mendorong Kinerja Karyawan Dan Produktivitas Organisasi. *Bisnis Dan Digital (JIMaKeBiDi)*, 1(2), 61–72.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Suyadi, Aviani, N., Arifuddin, Christanti, S. A., Fitria, Hidayaturochman, R., Pramono, G. P., Idayati, I., Mulyolnol, H., Nasruddin, Azha, R., & Sujatmiko, W. (2023). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (E. Arisontha (ed.); 1st ed.). PT Penamuda Media. <https://anyflip.com/tdezn/tmyi/basic>
- Syukran, M. (2022). Konsep Organisasi Dan

- Pengorganisasian Dalam Perwujudan Kepentingan Manusia Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitration dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume IX Nomor 1, 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, IX, 95–103.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Terry, G. R. (2014). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2017). *Pemasaran strategik*. Andi.
- Utami, N. (2023). *Penerapan Manajemen POAC (Planning , Organizing , Actuating Dan Controlling) Pada Usaha Dawet Semar Di Kabupaten Blitar*. 2(2), 36–48.
- Velte, P., & Stawinoga, M. (2020). Do chief sustainability officers and CSR committees influence CSR - related outcomes ? A structured literature review based on empirical - quantitative research findings. In *Journal of Management Control* (Vol. 31, Issue 4). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00308-x>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation : A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(July 2018), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wati, T. A., Anjani, H. P., IJ, L. R., Sinaga, L., Minallah, N., Nirawati, L., & Samsudin, A. (2022). MANAJEMEN KEUANGAN DALAM PERUSAHAAN. *Journal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 55.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading*

- digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (12th ed.). Pearson.
- Wianto, R. T., & Astuti, D. (2025). Peran Manajemen dalam Menunjang Keberlangsungan Bisnis Startup Di Indonesia: Studi Berdasarkan Data Sekunder. *Journal of Business Economics and Management*, 01(4), 1020–1023.
- Wijaya, O. Y. A. (2023). The Role of Strategic Entrepreneurship And Social Capital On Sustainable Supply Chain Management And Organizational Performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 53–60.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.12.001>
- Wijaya, R. (2025). Pengaruh Implementasi Balanced Scorecard terhadap Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan pada Perusahaan Manufaktur Rahman Wijaya daerah dan retribusi daerah di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kupang , Kabupaten Kupang itu sendiri . Berdasarkan latar belakang. *MUQADDIMAH: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 3(33).
- Wiratha, A., Kemalasari, N., & Lubis, M. Z. M. (2023). Sistem Pengendalian Manajemen dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan dengan Metode Balance Scorecard. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 469–474. <https://doi.org/10.37034/infneb.v5i2.560>
- Yukl, G. (2020). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (7th ed.). PT. Indeks.

PENGANTAR MANAJEMEN

Buku Pengantar Manajemen disusun sebagai referensi komprehensif bagi mahasiswa, dosen, dan pembaca umum untuk memahami konsep, teori, fungsi, serta praktik manajemen dalam organisasi modern.

Materi diawali dengan pembahasan mengenai konsep dasar manajemen, organisasi, dan perkembangan ilmu manajemen, kemudian dilanjutkan dengan analisis lingkungan organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan.

Buku ini menguraikan secara sistematis empat fungsi utama manajemen, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating/leading), dan pengendalian (controlling), serta dilengkapi dengan pembahasan manajemen strategis, manajemen operasional, manajemen sumber daya manusia, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran sebagai fungsi-fungsi utama dalam pengelolaan organisasi.

Selain itu, buku ini mengupas etika manajemen, tanggung jawab sosial, inovasi, transformasi digital, serta berbagai tantangan yang dihadapi organisasi di era global dan digital.

Disajikan dengan bahasa yang mudah dipahami, ilustrasi yang relevan, dan pembahasan yang terstruktur, buku ini diharapkan mampu menjadi landasan konseptual sekaligus panduan praktis bagi pembaca dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis, mengambil keputusan manajerial, dan menghadapi dinamika dunia bisnis yang terus berkembang.



Konsep Dasar

Memahami dasar-dasar manajemen dan teori organisasi modern.



Fungsi Manajemen

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian secara sistematis.



Area Manajemen Utama

Strategi, operasional, SDM, keuangan, dan pemasaran dalam satu kesatuan.



Tantangan Modern

Etika, inovasi, transformasi digital, dan dinamika global dalam manajemen.

