

*"Ilmu dan seni mengatur orang lain untuk mencapai tujuan"*

# Ilmu Manajemen

SENI MENGATUR

BUKU 1



Guruh Sugiharto, S.E., M.M.

**ILMU**

**MANAJEMEN**

**SENI MENGATUR**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, sebagaimana yang telah diatur dan diubah dari Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2022, bahwa:

- 1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Guruh Sugiharto, S.E., M.M.

**ILMU  
MANAJEMEN  
SENI MENGATUR**

Sanābil

# ILMU MANAJEMEN SENI MENGATUR

© Sanabil 2022

Penulis: Guruh Sugiharto, S.E., M.M.  
Editor: Ahmad Khatibul Umam, S.Pd.  
Layout: Maliki, M.Pd.I.  
Desain Cover: Fitri Handayani, S.E.

*All rights reserved*

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang  
Dilarang memperbanyak dan menyebarkan sebagian  
atau keseluruhan isi buku dengan media cetak, digital  
atau elektronik untuk tujuan komersil tanpa izin tertulis  
dari penulis dan penerbit.

ISBN : 978-623-317-334-6

15x23 cm

158 hlm

Cetakan 1 : Desember 2022

Penerbit:

Sanabil

Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram

Telp. 0370-7505946, Mobile: 081-805311362

Email: [sanabilpublishing@gmail.com](mailto:sanabilpublishing@gmail.com)

[www.sanabilpublishing.com](http://www.sanabilpublishing.com)

# KATA PENGANTAR

Apa yang terbayang di benak kita ketika melihat lampu lalu lintas yang mati? Pasti akan sangat kacau, masing-masing pengendara, baik motor maupun mobil tak mau saling mengalah dan ingin segera melintas. Kemacetan panjang dapat terjadi saat itu juga, bahkan tak menutup kemungkinan risiko kecelakaan pun dapat terjadi.

Itulah gambaran ketika sesuatu tidak diatur, tidak dimanage dengan baik, maka masing-masing pihak tidak dapat mencapai tujuannya ataupun jika mencapai tujuan butuh waktu dan tenaga yang lebih dari yang seharusnya.

Ilmu manajemen adalah ilmu yang dapat membantu seseorang ataupun lembaga untuk mencapai tujuannya. Bahkan tidak hanya sekedar mencapai tujuan, namun dengan cara atau jalan yang lebih singkat, lebih murah dan lebih baik. Efektif dan efisien adalah dua kata tak terpisahkan ketika berbicara tentang manajemen. Ilmu ini akan membuat apa pun kegiatannya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Efektif bermakna tujuan tercapai dan efisien bermakna tercapainya tujuan tersebut dengan usaha yang lebih sedikit, baik dari sisi tenaga, waktu dan biaya.

Lantas, apa saja yang harus dilakukan seseorang untuk dapat mencapai itu semua. Buku ini menjelaskan secara terperinci dan sistematis mengenai seluruh aspek terkait ilmu manajemen. Buku ini juga menjadi dasar ilmu untuk dapat mempelajari ilmu lanjutan lainnya seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional dan manajemen sumber daya manusia.

# DAFTAR ISI

BAGIAN PERTAMA: PENGANTAR MANAJEMEN .....	1
Bab 1 Pengantar Ilmu Manajemen .....	1
Pengertian.....	2
Efektif dan Efisien .....	5
Fungsi Manajemen.....	6
Unsur Manajemen.....	9
Bab 2 Manajer.....	20
Manajer di Perusahaan .....	21
Keahlian Manajer .....	21
Bab 3 Perkembangan Teori Manajemen.....	23
Teori Manajemen .....	24
Robert Owen .....	25
Charles Babbage.....	26
Henri Fayol .....	27
Harington Emerson.....	29
Hugo Munsterbeg .....	30
Manajemen Digital.....	31
BAGIAN KEDUA: PLANNING.....	37
Bab 4 Perencanaan.....	37
Definisi .....	38
Manfaat .....	39
Pihak Terkait ( <i>Stakeholder</i> ).....	43
Rencana Bisnis ( <i>Business Plan</i> ).....	46
Tahapan Perencanaan.....	47
Hambatan.....	50
Bab 5 Penetapan Tujuan .....	53
Tujuan Perusahaan.....	54
Skala Prioritas .....	55
Manfaat .....	57
Management By Objective.....	59
Pertimbangan.....	60
Kerjasama ( <i>Teamwork</i> ).....	62
Bab 6 Pengambilan Keputusan .....	64
Tipe Keputusan .....	65
Proses dan Tahapan.....	66
Keputusan Individu dan Kelompok.....	68
BAGIAN KETIGA: ORGANIZING.....	72
Bab 7 Pengorganisasian.....	72
Organisasi.....	73
Struktur Organisasi .....	74
Departemen dan Divisi .....	79
Kelompok Organisasi.....	81
Bab 8 Koordinasi .....	84
Definisi .....	85
Jenis.....	86
Masalah Perbedaan .....	87

Bab 9 Rentang Manajemen.....	90
Definisi .....	91
Perbandingan .....	91
Faktor yang Mempengaruhi.....	92
Bab 10 Wewenang dan Kekuasaan.....	95
Definisi .....	96
Sumber.....	97
Jenis.....	100
Bab 11 Delegasi.....	102
Alasan.....	103
Pedoman.....	104
Hambatan dan Solusi.....	107
Bab 12 Desentralisasi.....	111
Definisi .....	112
Faktor yang Mempengaruhi.....	113
Bab 13 Personalia (Sumber Daya Manusia) .....	117
Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	118
Penarikan dan Seleksi .....	122
Orientasi (Pengenalan) .....	126
Pelatihan dan Pengembangan.....	130
Kompensasi .....	135
DAFTAR PUSTAKA .....	142
BIOGRAFI PENULIS.....	151



# **BAGIAN PERTAMA: PENGANTAR MANAJEMEN**

## **Bab 1 Pengantar Ilmu Manajemen**

## Pengertian

Kata **manajemen** berasal dari serapan bahasa Inggris, yaitu *management* yang bermakna **pengaturan**<sup>1</sup>. Suatu cabang ilmu yang berfokus kepada cara mengatur sesuatu. Sebelum membahas lebih lanjut, mungkin muncul di benak kita semua, mengapa sesuatu itu harus diatur? Bukankah akan lebih indah jika ia berjalan seperti air yang mengalir. Pernyataan ini sekilas terdengar masuk akal, namun jika dikaji lebih mendalam bahwa jika ia membiarkan segala sesuatu, maka ada dua kemungkinan menjadi lebih baik atau bahkan lebih buruk. Air dapat mengalir ke mana saja, ke persawahan untuk irigasi dan itu bermanfaat, atau ke perumahan dan menyebabkan bencana banjir.

Mengelola atau mengatur sesuatu memang tidak secara mutlak juga dapat menjamin akan menjadi lebih baik, tetapi paling tidak akan memperbesar kemungkinan untuk menjadi lebih baik. Kalaupun dalam proses mengatur itu ternyata salah dan menjadi lebih buruk, hal itu pun sesungguhnya baik, mengapa? Karena dalam fungsi manajemen ada evaluasi, ia dapat belajar dari kesalahan yang pernah dibuat untuk dapat merencanakan kembali dan tidak mengulangi kesalahan yang sama. Di dalam manajemen berbuat kesalahan sekalipun adalah tergolong baik, karena dari sana ia dapat memiliki kesempatan untuk memperbaiki diri dalam proses evaluasi. Tentu dengan merencanakan sesuatu secara matang dapat menghindari diri dari kesalahan yang ada. Dimana perencanaan ini sendiri pun merupakan bagian dari manajemen.

---

<sup>1</sup> Cambridge Dictionary. (2022, October 4). *MANAGEMENT* | meaning, definition in Cambridge English Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>

*“...Mengelola atau mengatur sesuatu memang tidak secara mutlak juga dapat menjamin akan menjadi lebih baik, tetapi paling tidak akan memperbesar kemungkinan untuk menjadi lebih baik...”*

Manajemen adalah **ilmu dan seni mengatur orang lain untuk mencapai tujuan**<sup>2</sup>. Ini adalah pengertian singkat tentang manajemen yang dapat dijabarkan lebih jauh

lagi. Yang pertama, dikatakan sebagai **ilmu** karena manajemen memiliki sejumlah teori dan dapat dipelajari oleh siapa pun tanpa harus memiliki dasar keilmuan tertentu. Manajemen adalah ilmu untuk semua orang yang bahkan belum pernah belajar sedikit pun sebelumnya tentang manajemen. Ia ilmu yang terbuka untuk kalangan mana pun. Oleh karena itulah ilmu manajemen dapat digabungkan dengan ilmu lainnya seperti manajemen bisnis, manajemen pendidikan, manajemen kesehatan, manajemen risiko dan lain sebagainya.

Yang kedua, manajemen dikatakan sebagai **seni**, artinya bahwa jika ilmu didapatkan melalui teori maka seni didapatkan melalui praktik. Semakin banyak dan semakin sering mempraktikkan manajemen, maka unsur seni dalam dirinya akan semakin terasah. Pengalaman adalah guru terbaik, karena darinya kita dapat mengetahui bagaimana sesuatu hal dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Banyak orang berargumen, bahwa manajemen hanyalah sekedar teori dan sering kali teori tidak sesuai atau bahkan tidak dapat diterapkan di kehidupan nyata. Anggapan ini tentulah tidak sepenuhnya benar, karena manajemen juga berasal dari pengalaman. Ketika diterapkan ternyata tidak sesuai, maka disitulah peran penting seorang manajer untuk mengaturnya. Selayaknya seorang koki restoran yang memiliki resep masakan. Resep masakan ini adalah teorinya dan pengalaman memasak adalah unsur seninya. Semakin sering koki tersebut memasak, tentunya ia

---

<sup>2</sup> Hani Handoko, T. (2017). *Manajemen*. BPFE.

akan semakin ahli dan dapat beradaptasi ketika ada sesuatu yang tidak sesuai harapan. Misalkan ketika bahan makanan tertentu sulit didapatkan, ia dapat menggantinya dengan bahan lain namun dengan cita rasa yang sama. Manajemen pun seperti itu, semakin sering seseorang mempraktikkan ilmu ini, maka unsur seni dalam dirinya akan semakin terasah dan dapat mudah beradaptasi jika terjadi sesuatu di masa yang akan datang.

Manajemen memang sejatinya adalah ilmu mengatur orang lain dan menjadikan seseorang menjadi **manajer** atau bos yang memiliki sejumlah bawahan. Jadi, orang yang belajar ilmu manajemen, harapannya dapat menjadi manajer. Namun tentu saja sebelum bisa **mengatur orang lain**, ia harus bisa mengatur diri sendiri. Bagaimana mungkin kita bisa mengatur sekian banyak orang (bawahan), kalau mengatur diri sendiri saja masih belum bisa. Maka langkah pertama dalam menerapkan ilmu manajemen adalah kepada diri sendiri terlebih dahulu. Belajarlah mengelola uang pribadi sebelum nanti pada akhirnya bisa mengelola keuangan perusahaan. Karena tidak sedikit pula hari ini begitu banyak orang karier di perusahaan sangat baik, pandai mengelola perusahaan besar, namun kehidupan pribadinya berantakan. Pentingnya keseimbangan hidup antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work life balance*)<sup>3</sup>.

Selanjutnya adalah **mencapai tujuan**, setiap diri pribadi pasti memiliki tujuan hidup, minimal ia memiliki suatu cita-cita atau keinginan untuk mencapai taraf kehidupan tertentu. Terlebih lagi organisasi nirlaba atau perusahaan bisnis pasti memiliki tujuan yang tertuang dalam visi misi. Visi adalah suatu impian yang ingin dicapai dan misi adalah cara untuk mencapainya. Jika ia perusahaan maka tujuannya tidak lain adalah mencari keuntungan atau *profit oriented*. Penetapan tujuan ini penting karena akan menentukan langkah selanjutnya dalam proses manajemen yang berlangsung. Jika

---

<sup>3</sup> Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>

memang tujuannya adalah keuntungan, maka segala hal dilakukan untuk sebesar-besarnya keuntungan bagi perusahaan.

## **Efektif dan Efisien**

Tujuan perusahaan dalam mencari keuntungan tersebut dicapai secara efektif dan efisien. Kedua hal ini menjadi tolak ukur utama dalam manajemen. Bahkan di program studi manajemen, ini menjadi semboyan mereka. Hal inilah yang menjadi pembeda utama, ilmu manajemen dengan ilmu lainnya. Ciri khas dari seorang manajer yang menerapkan ilmu manajemen adalah ia melakukan sesuatu tidak hanya memikirkan sisi efektivitasnya saja melainkan juga efisiensinya. Efektif sendiri dapat diartikan sebagai **tercapainya suatu tujuan**<sup>4</sup>. Jika itu perusahaan bisnis, maka ia dapat menghasilkan keuntungan. Penghasilan yang didapat lebih besar dari pengeluaran atau biaya sehingga ada selisih keuntungan di sana.

Ketika suatu perusahaan dapat menghasilkan keuntungan atau laba ini, secara manajemen ia telah dikatakan efektif. Namun belum tentu efisien, karena efisien adalah langkah selanjutnya yang harus dipastikan ada dalam penerapan manajemen tersebut. Efisien diartikan sebagai **penggunaan dana atau upaya yang minimal**. Dua perusahaan yang sama bisa saja menghasilkan keuntungan yang sama, namun upayanya dapat jauh berbeda. Satu perusahaan mungkin sudah menerapkan penggunaan teknologi yang lebih maju sehingga ia lebih mudah dalam mencapai keuntungan tersebut.

Seperti pengelolaan keuangan yang telah menggunakan perangkat lunak akuntansi sehingga memudahkan proses pencatatan keuangan yang pada akhirnya juga akan memudahkan analisis pengambilan keputusan terkait keuangan tersebut. Pemasaran yang menggunakan media sosial, dapat menjangkau

---

<sup>4</sup> F. Guswai, C. (2009). *How To Operate Your Store Effectively Efficiently*. Elex Media Komputindo.

*“...Ciri khas dari seorang manajer yang menerapkan ilmu manajemen adalah ia melakukan sesuatu tidak hanya memikirkan sisi efektivitasnya saja melainkan juga efisiensinya...”*

lebih banyak calon konsumen dan di sisi bersamaan juga lebih hemat biaya dibandingkan jenis periklanan lainnya

seperti TV misalnya. Perekrutan karyawan juga dilakukan secara daring, sehingga lamaran yang masuk dapat diseleksi dengan bantuan perangkat lunak dan mempercepat prosesnya. Intinya perusahaan ini jauh lebih mudah mencapai keuntungan dengan upaya yang minimal. Hal inilah yang menjadi tolak ukur utama dalam keberhasilan penerapan manajemen, yaitu ketika suatu tujuan dapat tercapai (efektif) dan juga sekaligus hemat biaya dan upaya.

Dalam kehidupan sehari-hari pun hal ini sangat aplikatif, dapat diterapkan. Misalkan saat ini di kala harga bahan bakar minyak (BBM) naik atau subsidiya dikurangi, maka memilih kendaraan atau motor listrik menjadi pilihan yang dapat memenuhi kedua unsur itu, yaitu efektif dan efisien<sup>5</sup>. Efektif karena memiliki fungsi yang sama dengan kendaraan bermesin bensin serta efisien karena lebih hemat dari sisi biaya. Biaya listrik yang dikeluarkan untuk mengisid daya motor listrik jauh lebih murah dibandingkan dengan membeli bahan bakar minyak bensin. Jadi ketika kita ingin mencapai suatu hal, maka tidak hanya keberhasilan saja yang perlu menjadi perhatian, namun juga penggunaan upaya dan biaya yang minimal.

## **Fungsi Manajemen**

Manajemen dapat dilaksanakan dengan mengacu kepada beberapa hal secara berkelanjutan. Proses yang berlangsung ini sering disebut sebagai fungsi manajemen. Fungsi di sini bukan berarti manfaat dari manajemen tersebut, tetapi merupakan kata

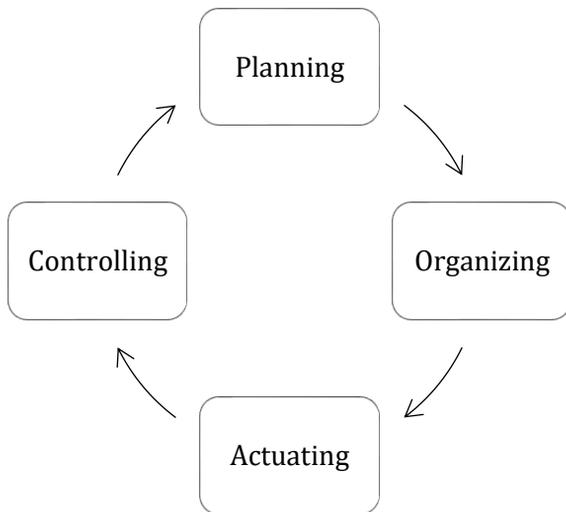
---

<sup>5</sup> Liputan6. (2022, September 3). *Harga BBM Naik, Saatnya Masyarakat Gunakan Kendaraan Listrik*. <https://www.liputan6.com/news/read/5059887/harga-bbm-naik-saatnya-masyarakat-gunakan-kendaraan-listrik>

“...Secara umum fungsi manajemen ada empat, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*...”

serapan dari bahasa Inggris, yaitu *function*. Kata ini memiliki banyak makna dan makna yang dimaksud dalam hal ini adalah sesuatu

yang memiliki hubungan atau keterkaitan di antara setiap faktornya. Fungsi manajemen adalah **sejumlah proses yang harus dilalui oleh manajer agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan**. Secara umum fungsi manajemen ada empat, yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating* dan *Controlling*<sup>6</sup>.



Pertama adalah ***planning*** atau **perencanaan**, pada tahap ini segala sesuatu belum dilaksanakan dan baru sebatas rencana. Tahap ini adalah awal dari seluruh hal dan akan sangat menentukan langkah selanjutnya. Di tahap ini tujuan utama perusahaan akan ditetapkan,

---

<sup>6</sup> Hani Handoko, T. (2017). *Manajemen*. BPFEE.

misalkan ketika perusahaan akan menjual suatu produk baru, maka akan direncanakan tingkat keuntungan yang kecil. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin berfokus menarik minat calon konsumen baru dengan harga yang murah tersebut. Dari rencana awal ini, maka akan sangat menentukan langkah selanjutnya dalam perusahaan. Perusahaan bisa saja kemudian menaikkan harganya jika dirasa konsumen sudah cukup banyak.

Kedua adalah **organizing** atau **penggorganisasian**, yaitu proses menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dalam waktu yang tepat juga. *The right man on the right place in the right time*. Perusahaan dapat membuat struktur perusahaan yang berisikan orang dengan keahlian tertentu menduduki jabatan tertentu. Waktu yang tepat di sini bermakna bahwa, boleh saja untuk saat ini perusahaan memperkerjakan seorang yang tidak/belum ahli di bidangnya dikarenakan kondisi keuangan yang masih kurang. Sehingga belum tepat rasanya memperkerjakan seorang ahli, karena konsekuensinya adalah pembayaran gaji yang lebih tinggi dari karyawan kebanyakan.

Ketiga adalah **actuating** atau **pelaksanaan**, pada tahap ini seluruh rencana yang telah disusun sebelumnya akan dilakukan oleh orang-orang yang telah ditentukan dalam struktur organisasi yang ada. Tahap ini sangat penting, karena merupakan inti dari setiap kegiatan yang dilakukan. Pelaksanaan tetap berpedoman kepada rencana yang telah ditentukan. Di tahap ini, penting bagi seorang manajer untuk tetap berkomunikasi dan memberikan motivasi kepada setiap bawahannya sehingga pelaksanaan dapat dipastikan berjalan dengan baik<sup>7</sup>. Jika terdapat sesuatu yang kurang dari pelaksanaan tersebut, maka dapat masuk ke tahap selanjutnya yaitu pengawasan atau evaluasi.

---

<sup>7</sup> Suwati, Y. (2013). Pengaruh kompensasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Hijau Samarinda. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1(1), 41–55.

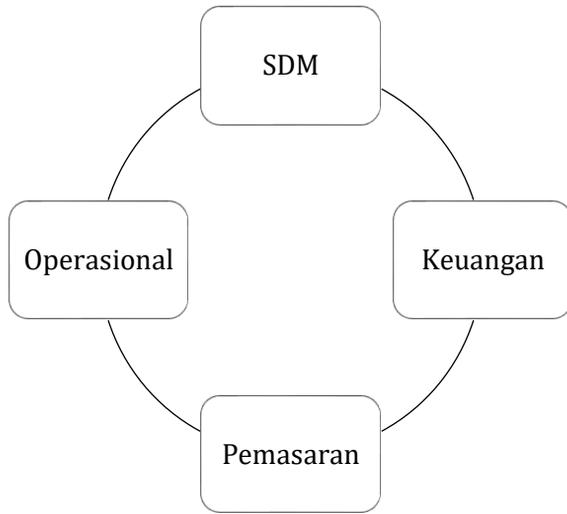
Keempat, **controlling** atau **pengawasan**. Pengawasan tepat digunakan untuk menjelaskan periode waktu pada saat pelaksanaan dilakukan. Jadi setiap pekerjaan yang ada diawasi baik oleh manusia ataupun bantuan teknologi seperti kamera pengawas. Hal ini bertujuan mencegah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan tersebut. Andai kata kesalahan tersebut tidak dapat dicegah dan akhirnya terjadi, maka dapat masuk ke langkah selanjutnya yaitu evaluasi. Mempelajari kembali, hal apa yang menyebabkan kesalahan tersebut terjadi dan langkah apa yang dapat diambil untuk memperbaikinya di masa yang akan datang. Evaluasi ini tentu tidak hanya dilakukan ketika ada permasalahan yang terjadi saja. Dalam setiap proses pelaksanaan, proses evaluasi ini penting dilakukan. Hal baik yang telah dilaksanakan akan diteruskan dan hal buruk akan diperbaiki. Seluruh pembelajaran ini akan masuk kembali kepada proses pertama, yaitu perencanaan. Sehingga proses fungsi manajemen ini adalah proses yang tidak akhir, terus berlangsung dan terus mengevaluasi diri sehingga menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

## **Unsur Manajemen**

Manajemen dapat terdiri dari banyak sekali hal, namun ada empat hal yang sering diperbincangkan, yaitu 4M (*Man, Money, Market, Machine/Method*). Keempat hal ini jika diterjemahkan ke bahasa Indonesia menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran dan Manajemen Operasional<sup>8</sup>. Di dalam perusahaan, keempat hal ini juga akan menjadi departemen khusus pada bidangnya masing-masing. Minimal di setiap perusahaan akan ada departemen keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan operasional.

---

<sup>8</sup> Hani Handoko, T. (2017). *Manajemen*. BPFPE.



**Man** atau **manajemen sumber daya manusia** berkaitan erat dengan pengelolaan manusia di dalam perusahaan. Manusia atau orang adalah aset terbesar yang dapat dimiliki oleh perusahaan. Aset ini adalah satu-satunya aset yang hidup dan dapat menentukan kehendaknya sendiri. Oleh karena yang dikelola adalah manusia beserta perilakunya, maka tidak heran jika manajemen sumber daya manusia akan selalu didampingi oleh ilmu psikologi. Psikologi sendiri adalah ilmu yang mempelajari tentang perilaku manusia. Di dalam manajemen sumber daya manusia dibahas tentang keseluruhan proses perekrutan karyawan. Mulai dari tahap perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, menetapkan deskripsi dan spesifikasi jabatan, seleksi, penempatan, pelatihan, kompensasi, hingga pemecatan. Manajemen sumber daya manusia memastikan bahwa orang yang bekerja di suatu perusahaan benar-benar mampu memberikan kontribusi yang sebesar-besarnya bagi perusahaan.

*“...Minimal di setiap perusahaan akan ada departemen keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan operasional...”*

**Money** atau **manajemen keuangan** berkaitan erat dengan pengelolaan uang di suatu perusahaan. Uang di dalam perusahaan menjadi tolak ukur yang sangat

penting. Suatu bisnis dapat dimulai karena uang dan dapat pula berakhir karena ketidakadaan uang tersebut. Uang ini diibaratkan darah dalam tubuh manusia, jika darah ini tidak lancar, maka berbagai penyakit akan datang. Keuangan memperhatikan tiga aspek penting, yaitu keputusan pendanaan, keputusan investasi dan kebijakan deviden<sup>9</sup>.

**Keputusan pendanaan** berhubungan dengan sumber dana atau uang masuk perusahaan. Dari manakah sumber uang perusahaan sehingga ia dapat beroperasi. Apakah dengan menggunakan pinjaman (utang) atau dengan modal sendiri. Masing-masing tentu memiliki konsekuensinya tersendiri. Sebagai misal penggunaan utang, perusahaan bisa mendapatkan sumber pendanaan yang sangat besar, ini sisi positifnya. Namun disaat yang bersamaan perusahaan harus membayar angsuran ditambah dengan bunga dari pinjaman tersebut. Di sisi lain, jika perusahaan menggunakan modal sendiri, tidak ada kewajiban apa pun untuk membayar bunga namun jumlahnya tentu terbatas. Perusahaan tidak harus memilih salah satunya, karena keduanya bisa dipilih dan berjalan bersamaan, modal sendiri ditambah utang<sup>10</sup>.

**Keputusan investasi** berkaitan dengan uang keluar dalam artian, uang yang telah didapatkan perusahaan akan dipergunakan untuk keperluan apa? Perusahaan dapat membeli aset tetap seperti gedung, kendaraan atau mesin. Perusahaan dapat pula

---

<sup>9</sup> Hanafi, M. M. (2016). *Manajemen Keuangan*. BPFPE.

<sup>10</sup> Akhmad, A. K., & Zulfikar Jakaputera Djalawang, H. (2021). Dampak Pembiayaan Investasi Dengan Utang Dan Jaminan Dari Modal Sendiri (Case Study PT Agung Podomoro Land Tbk). *Jurnal Ekonomi Trend*, 9(2), 14–22.

*“...Keuangan memperhatikan tiga aspek penting, yaitu keputusan pendanaan, keputusan investasi dan kebijakan deviden...”*

menggunakannya untuk keperluan operasional seperti pembayaran gaji karyawan atau bahkan perusahaan dapat

membuka cabang baru di daerah lain sehingga memperbesar kemungkinan terjadinya peningkatan pendapatan. Apa pun yang dipilih perusahaan harus selalu diarahkan kepada tujuan besar perusahaan, yaitu sebesar-besarnya keuntungan bagi perusahaan. Bisa saja perusahaan terlihat merugi saat ini karena kebijakan yang diambilnya, seperti adanya biaya pembukaan cabang baru tersebut. Namun di masa yang akan datang, biaya atau yang dianggap kerugian tersebut dapat tertutup oleh keuntungan baru yang diperoleh perusahaan.

Selanjutnya adalah **kebijakan deviden**. Ketika perusahaan telah berhasil mengelola keuangannya dengan baik sehingga mendapatkan keuntungan yang layak. Maka perusahaan akan dihadapkan kepada keputusan tentang penggunaan keuntungan tersebut. Setidaknya ada dua keputusan yang dapat diambil, pertama membagikan keuntungan tersebut kepada pemilik modal atau menggunakan kembali untuk memperbesar skala usaha yang telah ada<sup>11</sup>. Masing-masing akan membawa konsekuensinya tersendiri. Membagikan kepada pemilik modal, maka pemilik modal akan merasa senang dan besar kemungkinan akan menambah jumlah modal yang diinvestasikan atau minimal mengundang calon penanam modal (investor) baru untuk turut menanamkan modalnya di perusahaan tersebut. Namun sisi negatifnya, uang tersebut tidak dapat digunakan untuk lebih melebarkan skala perusahaan yang ada. Laba atau keuntungan yang ada dinikmati saat ini.

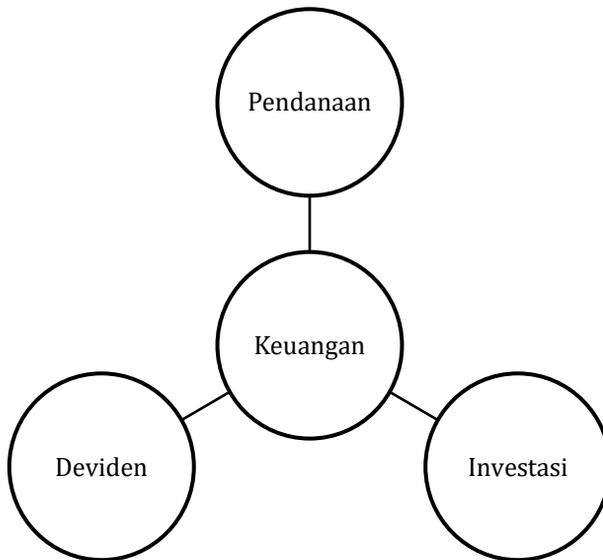
---

<sup>11</sup> Samrotun, Y. C. S. (2015). Kebijakan Dividen Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya. *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, 13(01), 116095.

*“...Aktivitas apapun itu yang dilakukan dengan tujuan membuat laku produk, maka ia dapat dikatakan sebagai pemasaran...”*

Di sisi yang berlainan, jika keuntungan diputar kembali dalam bisnis, maka potensi

keuntungan perusahaan akan semakin besar, namun tidak menarik di sisi pemilik modal, karena ia tidak mendapatkan apa pun saat itu. Tentu keduanya dapat dilakukan juga dalam waktu yang bersamaan dan hal ini sangat mungkin dan bisa jadi adalah pilihan terbaik yang dapat dilakukan. Jika perusahaan masih bertumbuh, maka persentase keuntungan akan lebih banyak digunakan untuk ekspansi, namun jika kondisi perusahaan sudah cukup baik, pemilik modal dapat turut menikmati keuntungan yang ada tersebut.

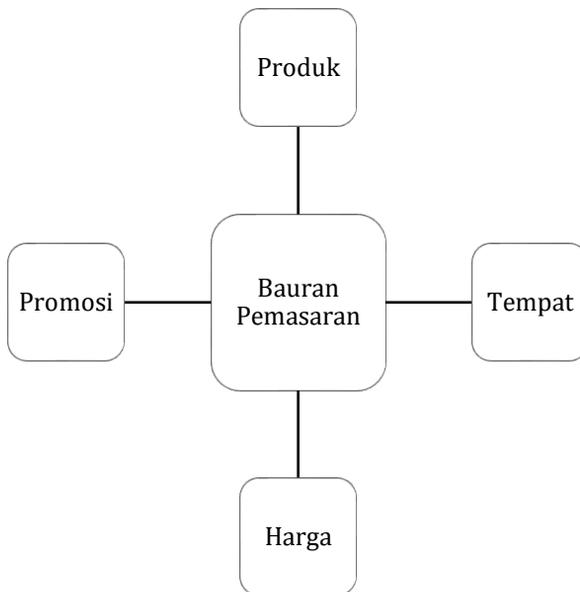


**Market** atau **manajemen pemasaran** erat kaitannya dengan segala aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjadikan produknya laku terjual. Aktivitas apa pun itu yang dilakukan dengan tujuan membuat laku produk, maka ia dapat dikatakan sebagai pemasaran. Pemasaran dapat mencakup banyak

“...Walaupun harganya lebih mahal, tetapi lokasi lebih terjangkau, maka konsumen akan lebih memilihnya...”

sekali hal, namun setidaknya ada beberapa poin utama yang perlu diketahui, yaitu bauran

pemasaran. Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah kombinasi berbagai elemen pemasaran untuk memaksimalkan penjualan produk yang terdiri dari 4P, yaitu *product, place, price, dan promotion*<sup>12</sup>.



**Product** atau **produk** berkaitan dengan sesuatu yang dijual perusahaan, barang dagangan. Baik yang perusahaan produksi sendiri (manufaktur) atau perusahaan membeli dari penyuplai dan kemudian menjual kembali kepada konsumen (perdagangan). Kemasan produk menjadi penting, karena saat ini, di era sosial media, konsumen melihat barang melalui foto dan video. Barang yang dijual dapat saja sama dengan perusahaan atau bisnis lainnya, tapi kemasan wajib berbeda.

---

<sup>12</sup> Kotler, P., & Lane Keller, K. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Penerbit Erlangga.

Selain karena alasan proteksi, untuk melindungi barang tersebut dan mencegahnya rusak. Kemasan juga dapat digunakan sebagai media pemasaran produk itu sendiri<sup>13</sup>. Kemasan ini pun jika dijabarkan lebih lanjut dapat mencakup desain logo maupun pemilihan warna. Logo menjadi identitas perusahaan dalam bentuk gambar dan warna tertentu dapat dijadikan asosiasi oleh konsumen terhadap suatu hal. Contoh, warna kemasan air mineral yang cenderung berwarna biru untuk mengasosiasikan dengan warna air.

**Place** atau **tempat** berkaitan dengan lokasi yang dipilih perusahaan untuk dijadikan kantor atau outlet penjualan. Memilih lokasi yang strategis atau mudah dijangkau oleh konsumen adalah hal yang penting, karena tentu saja konsumen akan lebih menyukainya. Bahkan pada beberapa kasus, walaupun harganya lebih mahal, tetapi lokasi lebih terjangkau, maka konsumen akan lebih memilihnya. Lokasi terjangkau walaupun harga lebih mahal daripada harga murah tetapi lokasi jauh. Tak hanya masalah pemilihan lokasi, desain interior dan eksterior juga menjadi penting untuk diperhatikan karena dapat menjadi faktor pendukung kenyamanan berbelanja konsumen. Tempat yang nyaman dan dilengkapi berbagai fasilitas tentu membuat konsumen betah dan memperbesar peluang terjadi pembelian tambahan. Semakin lama konsumen berada di outlet penjualan semakin besar potensi pembeliannya. Kondisi yang nyaman juga akan membuat keputusan pembelian menjadi lebih cepat dan baik. Konsumen nyaman dan akhirnya memutuskan untuk berbelanja di sana.

**Price** atau **harga** berkaitan dengan beberapa strategi penetapan harga yang dapat dilakukan perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan beberapa strategi diantaranya. **Harga bertahan hidup (*survive*)**, adalah strategi dimana perusahaan menetapkan tidak ada keuntungan dan hanya berfokus kepada

---

<sup>13</sup> Setiawati, M., & Lumbantobing, R. (2017). Pengaruh promosi dan kemasan terhadap keputusan pembelian produk chitato yang dimediasi oleh brand awareness. *Manajemen Bisnis Kompetensi*.

“...Promosi adalah bagian dari pemasaran dan pemasaran tidak hanya berkaitan dengan promosi saja...”

pengembalian biaya yang telah dikeluarkan. Asalkan seluruh biaya telah terpenuhi, maka sudah cukup bagi perusahaan. Karena pada tahap ini

perusahaan sedang memperkenalkan produknya kepada konsumen baru dan ingin meraih sebanyak mungkin pangsa pasar yang ada atau mungkin perusahaan berada pada kondisi yang sedang tidak baik-baik saja sehingga langkah ini menjadi tepat untuk diambil<sup>14</sup>.

Selanjutnya strategi **volume penjualan harga**, dimana perusahaan mulai menaikkan keuntungannya, namun tetap berfokus kepada kuantitas penjualan. Frekuensi pembelian konsumen menjadi titik fokus dalam strategi ini. Margin keuntungan yang tidak banyak tentu akan menjadi banyak ketika dikalikan dengan frekuensi pembelian yang tinggi. Penguasaan pasar akan semakin luas dan perusahaan memiliki potensi untuk bisa menjadi pemimpin pasar, yaitu posisi dimana perusahaan memiliki pangsa pasar terbesar.

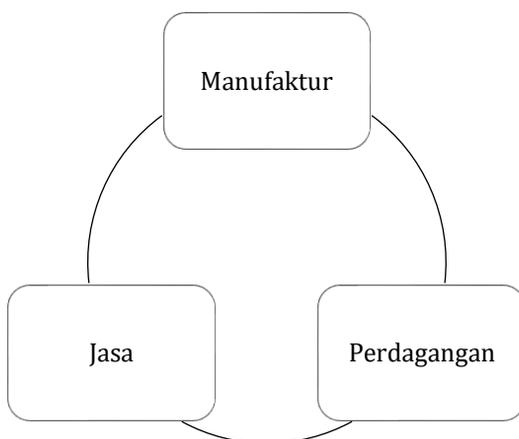
Strategi selanjutnya adalah **laba maksimum**, yaitu ketika perusahaan sudah memiliki konsumen yang loyal atau biasa disebut sebagai pelanggan. Maka perusahaan dapat menaikkan keuntungan lebih banyak lagi. Konsumen sudah merasa puas dan percaya terhadap suatu produk sehingga jika harga dinaikkan maka sebagian besar konsumen akan tetap membelinya. Strategi ini tentu harus tetap diawasi, jangan sampai malah terjadi *senjata makan tuan*. Bukannya untung besar, konsumen malah kabur. Maka penting untuk selalu memperhatikan reaksi konsumen setiap kali ada kenaikan harga. Namun pada tahap ini cenderung lebih aman bagi

---

<sup>14</sup> Krishnan, T. v, Bass, F. M., & Jain, D. C. (1999). Optimal pricing strategy for new products. *Management Science*, 45(12), 1650–1663.

perusahaan untuk menaikkan keuntungan jika dibandingkan pada kondisi di dua strategi harga sebelumnya.

**Promotion** atau **promosi** adalah bentuk utama dari manajemen pemasaran. Bahkan kata promosi sering dimaknai sama dengan pemasaran itu sendiri. Promosi adalah bagian dari pemasaran dan pemasaran tidak hanya berkaitan dengan promosi saja. Promosi ini erat kaitannya dengan periklanan, dimana perusahaan beriklan di berbagai macam media. Media cetak seperti koran, majalah, baliho, poster, brosur dll. Media elektronik seperti



televise, radio atau yang populer saat ini adalah sosial media.

*Digital marketing* adalah istilah yang sering yang digunakan terkait penggunaan internet dalam memasarkan produk<sup>15</sup>. Penggunaan sosial media saat ini dirasa lebih efektif dan efisien karena penyampaian pesan dapat sampai kepada target pasar secara masif dan biaya yang dikeluarkan relatif kecil. Contohnya melalui instagram, facebook, tiktok dan youtube.

Unsur keempat dari manajemen adalah **machine** atau **methode**. Dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai **manajemen operasional**. Manajemen operasional ini membahas tentang

---

<sup>15</sup> Wind, J., & Mahajan, V. (2002). Digital marketing. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 1, 43–54.

berjalannya suatu perusahaan. Setidaknya ada tiga bentuk perusahaan secara umum, yaitu perusahaan manufaktur, dagang dan jasa<sup>16</sup>.

**Perusahaan manufaktur** menjalankan operasional perusahaannya dengan memproduksi suatu produk. Alat untuk memproduksi barang ini disebut *machine* atau mesin. Jadi dalam manajemen operasionalnya ini fokus kepada mesin ini. Untuk dapat menghasilkan produk jadi, maka perusahaan membutuhkan bahan baku. Bahan baku ini kemudian diproses sehingga kemudian menghasilkan barang jadi. Maka perusahaan dalam hal ini perlu menyediakan lokasi untuk menempatkan mesin, bahan baku dan barang jadi. Bahkan pada beberapa kasus dimana produknya memiliki proses produksi yang panjang, ada istilah bahan setengah jadi atau masih dalam proses. Dalam laporan keuangan, ciri khas perusahaan manufaktur adalah memiliki persediaan baik itu bahan baku maupun barang jadi.

Selanjutnya adalah **perusahaan dagang** yang menjalankan operasional perusahaannya dengan membeli barang dari penyuplai kemudian menjual kembali kepada konsumen akhir. Tidak ada proses produksi di sini sehingga tidak ada bahan baku ataupun mesin yang dimiliki. Dan karena itu pula dalam laporan keuangannya tidak ada persediaan.

Yang terakhir adalah **perusahaan jasa**, perusahaan jenis ini menjual sesuatu tidak berbentuk fisik melainkan berupa jasa tertentu. Ada banyak contoh penjualan jasa seperti ojek online, cukur rambut, *laundry*, service kendaraan, arsitek, dokter, pengacara dll. Di dalam perusahaan jasa ini, modal yang dibutuhkan dari setiap produknya relatif kecil dan bisa digunakan berulang kali. Sebagai contoh cukur rambut yang dapat menggunakan gunting yang sama

---

<sup>16</sup> Ainal Zahra. (2021, August 22). Perusahaan Jasa, Dagang, dan Manufaktur, Apa bedanya? *IDN Times*. <https://www.idntimes.com/business/economy/ainal-zahra-1/apa-bedanya-perusahaan-jasa-dagang-dan-manufaktur>

untuk mencukur sekian banyak rambut orang. Modal terbesar yang dibutuhkan dalam perusahaan jasa adalah keahlian. Keahlian mencukur rambut tersebut misalnya. Baik untuk perusahaan dagang dan jasa, istilah yang lebih sering digunakan adalah *methode* yang bermakna metode atau cara yang digunakan dalam menjalankan operasional bisnisnya.



## **Bab 2 Manajer**

*“...Jika kita tidak memiliki bawahan, maka kita adalah bawahan...”*

## **Manajer di Perusahaan**

Manajer adalah subjek dari ilmu manajemen. Orang yang mempelajari kemudian mempraktikkan ilmu manajemen dapat dikatakan sebagai seorang manajer<sup>17</sup>. Jadi siapa pun Anda dan apa pun posisi Anda saat ini, jika Anda dengan sungguh-sungguh mempelajari ilmu manajemen dan kemudian menerapkannya dalam kehidupan sehari-hari maka akan sudah dapat dikatakan sebagai seorang manajer.

Namun, dalam perspektif perusahaan pengertian tersebut dipersempit menjadi orang yang berada dalam posisi tertentu dalam struktur perusahaan dan memiliki bawahan. Jadi dapat disimpulkan bahwa syarat utama untuk dapat menjadi seorang manajer di perusahaan adalah memiliki bawahan. Jika kita tidak memiliki bawahan, maka kita adalah bawahan.

Manajer di perusahaan ini dapat berada di setiap departemen yang ada, baik itu departemen sumber daya manusia, keuangan, pemasaran dan operasional. Masing-masing departemen ini akan memiliki manajernya tersendiri. Posisi manajer dalam struktur perusahaan adalah berada di atas supervisor dan di bawah direktur. Penjelasan detail tentang struktur perusahaan ini akan dibahas di bagian pengorganisasian.

## **Keahlian Manajer**

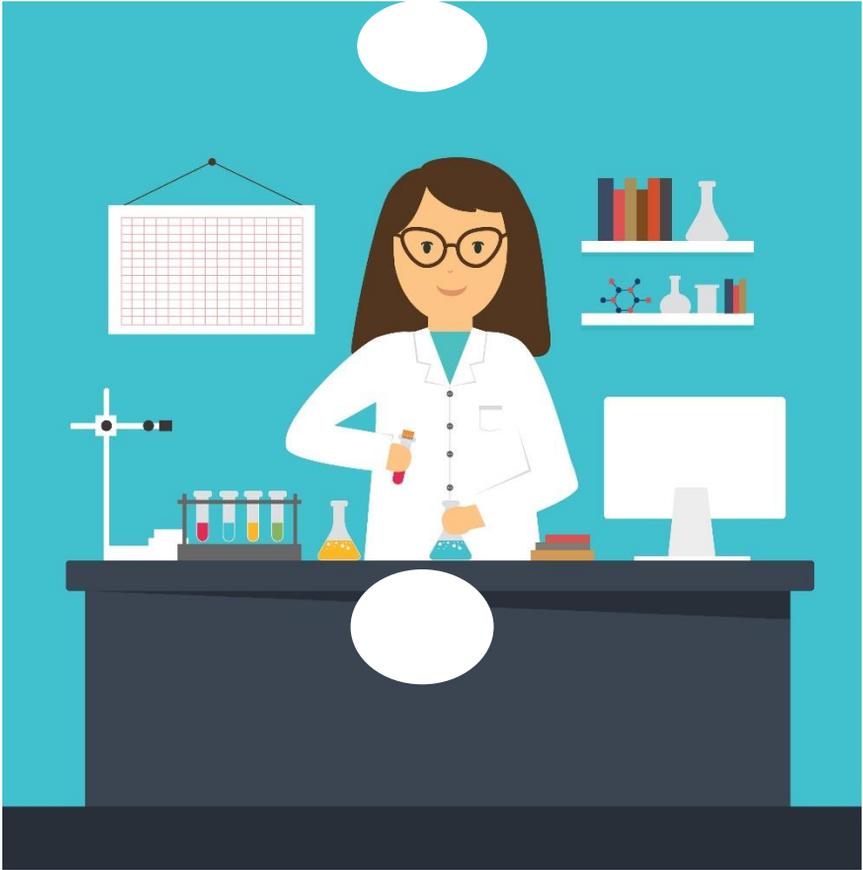
Seorang manajer yang memiliki bawahan dituntut untuk menguasai sejumlah kompetensi. Karena seorang atasan sejatinya memang dilebihkan dari segi ilmu dan pengalaman dari bawahannya. Dan karena alasan yang sama itulah ia dapat menduduki jabatan manajer sebagai atasan. Setidaknya manajer

---

<sup>17</sup> Hani Handoko, T. (2017). *Manajemen*. BPFPE.

harus memiliki dua kompetensi, yaitu administrasi dan komunikasi. **Administrasi** berkaitan dengan dokumen yang ada di perusahaan seperti membuat laporan keuangan atau melakukan pengecekan (verifikasi) nota pembelian. Walaupun seorang manajer memiliki bawahan yang dapat melakukan pekerjaan administrasi ini, bukan berarti manajer berlepas tangan begitu saja. Karena manajer juga masih memiliki atasan dan berkewajiban menyerahkan sejumlah laporan kepada atasannya, yaitu direktur.

Yang kedua adalah **komunikasi**, kompetensi ini sangat dibutuhkan untuk dapat mengarahkan seluruh bawahan yang dimiliki. Mengarahkan untuk dapat menyelesaikan setiap pekerjaan dengan cara tertentu. Komunikasi juga dibutuhkan ketika manajer berdiskusi atau rapat dengan para atasannya.



## **Bab 3 Perkembangan Teori Manajemen**

*“...teori yang dulu dipakai dievaluasi kembali, jika masih sesuai akan dipertahankan dan jika sudah tidak sesuai akan dikembangkan...”*

## **Teori Manajemen**

Teori manajemen bersifat **dinamis** artinya terus berkembang sesuai dengan zaman. **Terus mengalami**

**perkembangan dari waktu ke waktu.** Karena esensi manajemen itu sendiri ada proses evaluasi, yang artinya teori yang dulu dipakai dievaluasi kembali, jika masih sesuai akan dipertahankan dan jika sudah tidak sesuai akan dikembangkan. Sesuatu yang dulu benar, bisa saja saat ini menjadi tidak sepenuhnya benar. Sebagai contoh dulu promosi melalui radio adalah strategi yang sangat tepat, karena pendengar radio sangat banyak dan belum ada sosial media. Namun saat ini terutama kalangan anak muda sangat jarang mendengarkan radio dan lebih banyak menghabiskan waktunya di layar gawainya. Maka strategi promosi saat ini tentu lebih baik melalui sosial media.

Teori manajemen telah dipraktikkan sejak abad ke 18 dan terus berkembang hingga saat ini dan di masa yang akan datang. Berbeda zaman maka tentu berbeda cara mengelolanya. Pada pembahasan ini akan dijabarkan tentang beberapa tokoh penting dalam ilmu manajemen yang memberikan sumbangsih pemikiran terkait manajemen. Akan dijabarkan sejak zaman dahulu dan perkiraan perkembangannya di masa yang akan datang. Karena sejatinya ilmu yang baik itu mempersiapkan peserta didiknya untuk hidup bukan hari ini melainkan di masa yang akan datang.

“..ilmu manajemen sangat terbuka terhadap sumbangsih dari bidang ilmu apa saja...”



## Robert Owen

**Robert Owen** adalah seorang ilmuwan yang lahir tahun 1771 dan meninggal

dunia tahun 1858 pada usia 87 tahun<sup>18</sup>. Beliau mulai melakukan analisis terhadap situasi yang terjadi pada saat Eropa mengalami revolusi industri pertama. Revolusi industri pertama ini ditandai dengan ditemukannya mesin uap yang kemudian mengubah masyarakat secara drastis. Dari yang awalnya agraris menjadi pabrikasi. Muncul banyak pabrik, salah satunya pabrik pemintalan

kapas yang kemudian dijadikan benang dan pada akhirnya nanti menjadi pakaian.

Pabrik ini memperkerjakan bayak sekali pegawai atau sering kita kenal dengan istilah padat karya. Dari banyaknya pegawai yang diperkerjakan ini muncullah beberapa permasalahan yaitu ruang kerja yang terasa sempit dan panas sehingga membuat ketidaknyamanan kepada para pegawainya. Dari hal ini kemudian muncullah ide untuk mengatur ruangan tersebut (*manage*). Kemudian dari sekian banyak pekerja ternyata tidak sedikit yang memperkerjakan pegawai di bawah umur alias masih anak-anak (belum dewasa). Hal ini tentu tidak seharusnya terjadi, dimana seharusnya anak-anak ini masih bersekolah dan mempelajari ilmu hingga jenjang tertentu. Dari permasalahan ini kemudian muncullah ide untuk melakukan **seleksi karyawan**. Kelak hal ini akan menjadi cikal bakal ilmu **manajemen sumber daya manusia**.

---

<sup>18</sup> BBC. (2022, October 5). *Robert Owen*. <https://www.bbc.co.uk/bitesize/topics/zxwxcw/articles/zfr9382>

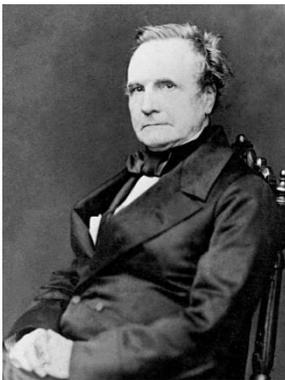
*“...jadi sesungguhnya setiap permasalahan yang kita hadapi saat ini bisa jadi peluang untuk munculnya suatu gagasan atau ide baru tentang suatu hal...”*

Kemudian masalah lainnya adalah ternyata banyak pegawai yang berdatangan dari luar daerah dan kemudian bekerja di pabrik tersebut. Para karyawan ini

belum memiliki tempat tinggal di daerah sekitar pabrik tersebut dan sebagian besar harus selalu bepergian ke luar daerah untuk masuk bekerja tersebut. Dari hal ini kemudian muncul gagasan untuk memberikan fasilitas kepada para karyawan berupa rumah dinas. Ini adalah bentuk penerapan konsep **kompensasi** non finansial kepada pegawai.

Jika kita melakukan analisis, bahwa banyak gagasan muncul justru dari permasalahan yang ada. Jadi sesungguhnya setiap permasalahan yang kita hadapi saat ini bisa jadi peluang untuk munculnya suatu gagasan atau ide baru tentang suatu hal. Dan boleh jadi hal ini dapat bermanfaat bagi banyak orang di masa yang akan datang.

## Charles Babbage



Tokoh selanjutnya adalah **Charles Babbage** yang lahir tahun 1792-1871<sup>19</sup>. Beliau adalah seorang **profesor di bidang matematika** dan menggunakan keilmuannya untuk membuat produksi di pabrik menjadi lebih efisien. Berbagai macam perhitungan dilakukan seperti menghitung total biaya produksi untuk kemudian dapat digunakan sebagai dasar penentuan harga jual yang layak. Di dalam ilmu manajemen walaupun tergolong ilmu sosial, namun juga memiliki perhitungan

---

<sup>19</sup> Britannica. (2022, August 22). *Charles Babbage* | *Biography, Computers, Inventions, & Facts*. <https://www.britannica.com/biography/Charles-Babbage>

selayaknya ilmu eksak. Perhitungan yang dilakukan berkaitan dengan keuangan dan akuntansi untuk menghitung biaya ataupun pendapatan. Ilmu manajemen sangat terbuka terhadap sumbangsih dari bidang ilmu apa saja.

Charles Babbage juga mulai menyadari pentingnya pembagian kerja atau spesialisasi. Mempekerjakan orang yang tepat di tempat yang tepat. *The right man on the right job*. Hal ini untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dikerjakan tidak hanya efektif, tujuannya tercapai tetapi juga efisien, dengan upaya dan biaya yang minimal. Pada tahap awal kebanyakan pabrik memang berfokus kepada kuantitas pegawainya, mempekerjakan semakin banyak pegawai agar setiap pekerjaan yang ada semakin cepat terselesaikan. Namun seiring perkembangan waktu, maka mulai disadari bahwa kuantitas saja tidak cukup, buat apa banyak pegawai kalau tidak bisa bekerja dengan baik. Mulai tumbuh pemikiran tentang kualitas para pegawai dan mulai melakukan **spesialisasi**. Orang dengan keahlian tertentu ditempatkan sesuai bidangnya.

## Henri Fayol



Tokoh selanjutnya yang tidak kalah penting adalah **Henri Fayol** yang lahir pada tahun 1841-1925<sup>20</sup>. Beliau adalah seorang ilmuwan yang dijuluki sebagai **bapak ilmu manajemen modern**. Henri Fayol menulis sebuah buku yang berjudul Buku Administrasi Industri dan Umum. Buku ini bisa dikatakan sebagai peletak dasar ilmu manajemen yang ada saat ini. Di dalam buku ini dibahas tentang fungsi dan unsur manajemen. **Fungsi manajemen** meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan

---

<sup>20</sup> Wikipedia. (2022, September 30). *Henri Fayol*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol)

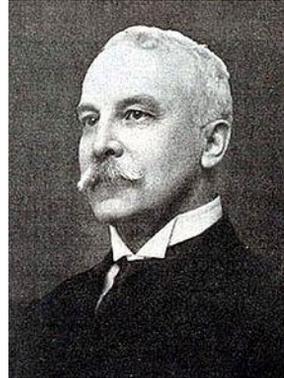
dan pengawasan. **Unsur manajemen** meliputi manajemen sumber daya manusia, keuangan, pemasaran dan operasional.

Ilmu tersebut sampai saat ini masih terus digunakan dalam penerapan ilmu manajemen dan menjadi pedoman dasar. Fungsi manajemen saat ini menjadi hal wajib yang ada di setiap perusahaan. Perusahaan pasti akan membuat RKAT atau rencana kerja dan anggaran tahunan sebagai pedoman bisnis di masa mendatang. Suatu bentuk **perencanaan** terstruktur yang dilakukan perusahaan. Perusahaan juga pasti akan membuat **struktur organisasi** dan menempatkan seorang yang ahli di bidangnya. Pada tahap **pelaksanaan**, manajer akan selalu berkomunikasi dan memberikan motivasi kepada setiap bawahannya. Terakhir, yaitu **pengawasan** yang dilakukan untuk memastikan seluruh rencana terlaksana. Perusahaan akan melakukan RUPS atau rapat umum pemegang saham untuk mengevaluasi kinerja selama setahun. Target yang belum tercapai akan dikaji kembali dan membuat target baru untuk tahun mendatang.

Unsur manajemen yang ada saat ini juga menjadi dasar atau panduan utama dalam pembentukan departemen di perusahaan. Setiap perusahaan pasti akan memiliki minimal empat departemen ini, yaitu sumber daya manusia, keuangan, pemasaran dan operasional. Mungkin saja istilah atau namanya berbeda departemen sumber daya manusia juga sering dikenal sebagai **bagian kepegawaian** atau HRD. Departemen pemasaran juga tak jarang disebut sebagai **penjualan** dan departemen operasional bisa saja dibagi-bagi lagi ke dalam beberapa bagian seperti **bagian pembelian, produksi dan logistik** (persediaan). Selain empat departemen utama ini, perusahaan bisa saja menambahkan departemen lainnya seperti departemen informasi dan teknologi (IT) terkait dengan sistem komputerisasi yang digunakan di perusahaan mengingat saat ini hampir segala hal sudah dilakukan secara daring.

## Harrington Emerson

*"...Dengan adanya SOP ini maka perusahaan dapat memastikan bahwa setiap produk yang dihasilkan akan memiliki kualitas yang sama, walaupun dikerjakan oleh orang yang berbeda..."*



Selanjutnya adalah **Harrington Emerson** yang lahir pada tahun 1853-1931<sup>21</sup>. Beliau adalah ilmuwan yang memperkenalkan konsep **Standar Operasional Prosedur** atau SOP. SOP tersebut saat ini dijadikan standar pedoman bagi setiap karyawan untuk bekerja. Dengan adanya SOP ini maka perusahaan dapat memastikan bahwa setiap produk yang dihasilkan akan memiliki kualitas yang sama, walaupun dikerjakan oleh orang yang berbeda. Hal ini karena siapa pun yang mengerjakan dapat mengikuti pedoman atau tata cara baku yang telah ditentukan.

Contoh konkret dari penjelasan di atas adalah seperti koki di restoran. Ketika kepala koki tersebut telah menentukan standar resep masakan yang ada, maka siapa pun kokinya asalkan mengikuti resep tersebut dengan baik pasti akan menghasilkan masakan dengan cita rasa yang sama. Hal ini bertujuan agar kepuasan konsumen dapat terjaga. Tidak hanya kepada orang yang berbeda. Orang yang sama melakukan pekerjaan yang sama berulang kali juga tetap membutuhkan pedoman ini agar memastikan bahwa produk yang dihasilkan berkualitas sama baik.

Contoh lain dari penerapan SOP ini bisa kita temukan di bagian **customer service** atau pelayanan konsumen yang terdiri dari: 1) berdiri dari tempat duduk dan menyapa konsumen yang dengan senyum ramah; 2) berjabat tangan dengan konsumen dan mempersilalkannya duduk; 3) tidak duduk terkecuali konsumen

---

<sup>21</sup> Wikipedia. (2022, April 15). *Harrington Emerson*. [https://en.wikipedia.org/wiki/Harrington\\_Emerson](https://en.wikipedia.org/wiki/Harrington_Emerson)

sudah duduk terlebih dahulu, hal ini sebagai bentuk penghormatan; 4) memperkenalkan diri terlebih dahulu baru kemudian bertanya tentang nama konsumen; 5) menanyakan perihal sesuatu yang dapat dibantu; 6) mendengarkan dengan baik segala hal yang disampaikan oleh konsumen; 7) tidak memotong pembicaraan, menunggu konsumen selesai menyampaikan barulah kemudian berbicara atau menanggapi; 8) mempersilahkan konsumen menunggu jika proses penyelesaian urusan berlangsung lama; 9) mengucapkan terima kasih atas waktu menunggunya; 10) jika semua telah selesai, mengucapkan terima kasih dan memberitahu jika masih ada kendala dapat menghubungi kami kembali.

Seluruh rangkaian proses standar operasional prosedur tadi dibuat agar siapa pun yang mengisi jabatan tersebut maka akan didapatkan kualitas pelayanan yang baik. Standar operasional prosedur ini bersifat baku, namun bukan berarti kaku. Pegawai dapat berimprovisasi jika terjadi situasi di luar perencanaan agar keseluruhan proses dapat berjalan. Termasuk jika dirasa ada perubahan maka standar operasional prosedur ini dapat dievaluasi kembali dan menghasilkan yang baru.

## Hugo Munsterbeg



Tokoh penting dalam perkembangan ilmu manajemen yang selanjutnya adalah **Hugo Munsterbeg** yang lahir pada 1863-1916<sup>22</sup>. Beliau adalah bapak psikologi industri yang turut memberikan sumbangsih pemikiran terhadap perkembangan ilmu manajemen. Hugo Munsterbeg melakukan **tes psikologi** untuk mengetahui karakter orang dan pada akhirnya dapat ditempatkan di

---

<sup>22</sup> Britannica. (2022, October 5). *Hugo Münsterberg* | German-American psychologist. <https://www.britannica.com/biography/Hugo-Munsterberg>

*“...kita boleh saja berharap yang terbaik di masa yang akan datang, tetapi kita juga harus mempersiapkan risiko terburuknya...”*

pekerjaan yang sesuai. Hal tersebut dewasa ini sudah menjadi hal wajib di setiap perusahaan yang ada

dimana dalam proses perekrutan karyawan, maka akan diadakan seleksi. Salah satu bentuk seleksi tersebut adalah tes psikologi. Dari tes ini maka kepribadian seseorang dapat diketahui dan dicocokkan dengan kebutuhan perusahaan.

Hugo Munsterbeg menjadikan ilmu manajemen lebih humanis dengan adanya pendekatan psikologis. Hal ini terutama erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia. Mengelola manusia tentu berbeda dengan mengelola aset atau benda mati lainnya. Manusia memiliki sifat dan perilakunya yang khas, setiap orang memiliki dorongan motivasi yang berbeda di dalam bekerja. Kinerja karyawan akan sangat dipengaruhi oleh rekan kerjanya. Jika sering terjadi perselisihan di antara mereka, maka besar kemungkinan akan mempengaruhi kinerjanya juga. Untuk dapat memahami semua hal ini tentu saja ilmu perilaku manusia, yaitu psikologi menjadi penting untuk dipelajari.

## **Manajemen Digital**

Setelah melihat perkembangan berbagai teori manajemen di masa lalu, maka timbul pertanyaan seperti apa perkembangan ilmu manajemen di masa yang akan datang. Hal ini tentu menjadi sangat penting dipelajari, karena kita harus mempersiapkan masa depan dengan baik. Kita boleh saja berharap yang terbaik di masa yang akan datang, tetapi kita juga harus mempersiapkan risiko terburuknya. Hal ini bermakna bahwa dalam menyambut masa depan memang dibutuhkan perencanaan. Rencana di kala kondisinya baik dan cadangan rencana di kala kondisinya memburuk.

“...Teknologi tidak bisa dihalangi, dia bukanlah musuh yang harus dilawan, tetapi berkawanlah dengan teknologi itu...”

Manajemen di masa yang akan datang akan erat kaitannya dengan teknologi<sup>23</sup>. Saat ini kita sudah masuk ke dalam

**revolusi industri 4.0** dan sedang menuju revolusi industri 5.0. Artinya penggunaan teknologi akan semakin masif di berbagai bidang. Ditambah lagi dengan adanya pandemi covid-19 yang menambah cepat masifnya penggunaan teknologi tersebut karena mobilitas orang sangat dibatasi. Semua orang pada saat pandemi tersebut dihimbau atau bahkan dilarang untuk keluar rumah dan tetap *stay at home*. Ada aturan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) yang membatasi tidak hanya individu tetapi juga sektor bisnis, banyak perusahaan yang pada akhirnya harus memperkerjakan para karyawannya dari rumah. Tidak sedikit pula perusahaan yang justru dengan terpaksa harus memberhentikan para pegawainya karena tidak dapat beradaptasi. Sebagai contoh adalah perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata, banyak hotel di masa pandemi sepi pengunjung karena memang ada larangan bepergian keluar daerah dan juga keluar negeri.

Hal ini pun membuat perusahaan harus beradaptasi dalam melakukan pengaturan atau manajemen di perusahaan dengan menerapkan **manajemen digital**. Komunikasi secara umum di perusahaan kini dilakukan secara daring menggunakan bantuan program *Zoom Meetings* misalkan. Dalam hal **manajemen sumber daya manusia**, perekrutan karyawan dilakukan secara daring. Para calon pelamar cukup mengirimkan lamarannya melalui surat elektronik dan akan diseleksi secara daring. Proses wawancara pun tidak harus bertatap muka dan bisa secara daring. Tidak hanya calon

---

<sup>23</sup> Flyverbom, M., Leonardi, P., Stohl, C., & Stohl, M. (2016). Digital age| the management of visibilities in the digital age—introduction. *International Journal of Communication*, 10, 12.

“...Pada saat pandemi penggunaan uang fisik sangat dibatasi karena bisa menjadi media penyebaran virus sehingga kemudian penggunaan uang digital menjadi semakin populer...”

pegawai, para pegawai yang telah ada sebelumnya di perusahaan dapat mengikuti berbagai pelatihan daring untuk

peningkatan kapasitasnya.

Dalam hal **manajemen keuangan**, saat ini pembukuan dan pencatatan transaksi keuangan sudah dilakukan secara komputerisasi dengan berbagai program yang ada seperti *Zabir Accounting*. Dengan program ini proses input data transaksi dapat dilakukan secara elektronik dan hasilnya pun dapat langsung dicetak untuk kebutuhan pembuktian. Data yang telah dimasukkan akan diolah menggunakan prinsip-prinsip akuntansi untuk pada akhirnya akan menjadi laporan keuangan yang terdiri dari laba rugi, neraca, arus kas dan perubahan modal. Dalam sistem pembayaran yang digunakan kini tersedia pembayaran secara non tunai. Pada saat pandemi penggunaan uang fisik sangat dibatasi karena bisa menjadi media penyebaran virus sehingga kemudian penggunaan uang digital menjadi semakin populer<sup>24</sup>.

Perusahaan akan sangat dimudahkan dalam hal pembayaran oleh konsumen karena tidak harus mengecek uang secara fisik apalagi jika pembayaran dalam jumlah besar, cukup dengan sekali transfer. Perusahaan juga tidak perlu repot lagi untuk menyimpan dan menjaga uang tersebut karena sudah masuk ke dalam rekening bank. Risiko adanya tindak penipuan seperti penggunaan uang palsu juga dapat ditekan. Dan tentu saja tidak hanya efektif seperti yang dijelaskan di atas, tetapi juga efisien dari segi waktu karena hanya membutuhkan waktu yang singkat untuk melakukan transfer perbankan apalagi saat ini dipermudah dengan adanya *mobile banking*.

---

<sup>24</sup> Katon, F., & Yuniati, U. (2020). Fenomena Cashless Society Dalam Pandemi Covid-19 (Kajian Interaksi Simbolik Pada Generasi Milenial). *Jurnal Signal*, 8(2), 134–145.

Hal ini tentu dapat mengurangi antrean pembayaran di perusahaan dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan konsumen.

Dalam hal **manajemen operasional**, perusahaan saat ini dihadapkan pada kondisi memilih antara sistem padat karya dan padat modal. Padat karya berarti memanfaatkan sebanyak mungkin orang dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan padat modal berarti penggunaan berbagai macam teknologi untuk melakukan berbagai pekerjaan yang ada. Contoh nyata adalah dulu perusahaan memperkerjakan banyak orang untuk bekerja di pabrik saat ini kemampuan manusia tersebut sudah tergantikan dengan mesin atau robot. Mesin ini memiliki kelebihan jika dibandingkan manusia, yaitu tidak perlu digaji, tidak akan merasa lelah, tidak akan melakukan demonstrasi kenaikan gaji dan lainnya. Mesin bisa melakukan pekerjaan yang sama berulang kali dan menghasilkan hasil atau keluaran yang konsisten sama. Bekerja secara lebih cepat dan terus menerus.

Hal ini tentu dilematik, karena seolah menggantikan peran manusia itu sendiri. Namun teknologi tidak bisa dihalangi, dia bukanlah musuh yang harus dilawan, tetapi berkawanlah dengan teknologi itu. Perusahaan harus mampu memanfaatkan teknologi sebaik-baiknya. Hal ini pun menjadi pembelajaran penting bagi generasi muda, karena di masa yang akan datang penggunaan teknologi tentunya akan semakin masif. Jika kita hanya memiliki keahlian standar dan itu bisa digantikan oleh mesin, maka peluang kerja kita akan sangat terbatas. Sebagai contoh mesin ATM (Anjungan Tunai Mandiri), seluruh aktivitas keuangan nasabah yang ada di bagian *teller* perbankan saat ini sudah dapat dilakukan di mesin ATM tersebut. Aktivitas seperti setor tunai, tarik tunai, transfer dan lainnya yang awalnya hanya bisa dilakukan di *teller* bank kini sudah bisa dilakukan semua di mesin ATM. Artinya bahwa *teller* semakin tidak dibutuhkan dan tidak menutup kemungkinan pekerjaan ini akan punah di masa yang akan datang.

Maka penting bagi kita untuk mempelajari ilmu manajemen dan bisa mengelola diri sendiri sehingga memiliki **kompetensi digital** sebagai bekal masa depan<sup>25</sup>. Kompetensi digital ini mencakup segala kemampuan terkait pemanfaatan teknologi seperti *data analyst*, yaitu pekerjaan yang berfokus kepada menganalisis sebuah data untuk kepentingan pengambilan keputusan. Manajer harus mampu menganalisis kelayakan kredit di perbankan misalkan atau menganalisis potensi pembukaan unit bisnis baru di suatu daerah.

Selanjutnya adalah dalam hal **manajemen pemasaran**. Bidang ini sangat erat kaitannya dengan teknologi apalagi saat ini kita berada dalam era sosial media. Pemasaran atau aktivitas yang membuat suatu produk pada akhirnya laku terjual dilakukan secara besar-besaran melalui media sosial. Saat ini sebagian besar orang terutama anak muda (generasi milenial) lebih banyak melihat layar gawai dibandingkan dengan hal lainnya<sup>26</sup>. Di satu sisi hal ini tentu memiliki dampak kepada kesehatan, baik secara fisik seperti mata maupun kesehatan mental karena *fomo* (*fear of missing out*) misalkan. *Fomo* adalah kondisi dimana kita menjadi cemas ketika melihat unggahan seseorang di media sosial dan memiliki keinginan kuat untuk melakukan hal sama, hanya karena takut ketinggalan tren. Di sisi lain hal ini sangat bisa menjadi peluang besar bagi perusahaan untuk memasarkan produknya melalui media sosial.

Media sosial saat ini memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keputusan pembelian konsumen<sup>27</sup>. Banyak konsumen saat

---

<sup>25</sup> de Pablos Pons, J. (2010). Higher education and the knowledge society. Information and digital competencies. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 7(2), 6–15.

<sup>26</sup> Schmidt, M. E., Haines, J., O'brien, A., McDonald, J., Price, S., Sherry, B., & Taveras, E. M. (2012). Systematic review of effective strategies for reducing screen time among young children. *Obesity*, 20(7), 1338–1354.

<sup>27</sup> Iblasi, W. N., Bader, D. M. K., & Al-Qreini, S. A. (2016). The impact of social media as a marketing tool on purchasing decisions (Case study on SAMSUNG for electrical home appliances). *International Journal of Managerial Studies and Research*, 4(1), 14–28.

ini yang mencari informasi di media sosial untuk pada akhirnya memutuskan membeli suatu produk. Misalkan ketika lapar, maka dengan mudah kita dapat membuka aplikasi *Gofood* atau *Grabfood* dan kemudian memilih makanan yang lagi *trending*. Kita juga dapat melihat tanggapan konsumen lainnya yang telah terlebih dahulu berbelanja di sana. Atau pun kita dapat menulis di mesin pencari seperti *google* dengan kata kunci *tempat makan terdekat*. Maka akan muncul hasil yang menunjukkan tempat makan yang terdekat dengan konsumen saat itu beserta segala tanggapan atau *review* dari para konsumen terdahulunya.

Promosi melalui media sosial dinilai sangat efektif, karena dengan sekali unggahan saja, sudah dapat terlihat oleh seluruh konsumen yang ada di Indonesia atau bahkan dunia. Berjualan di *marketplace* misalkan seperti *Tokopedia*, *Shopee*, *Bukalapak*, *Lazada* dan lainnya akan sangat membantu pemasaran dari suatu produk. Karena batasan waktu dan tempat sudah tidak menjadi halangan lagi. Toko dapat buka 24 jam dan pengiriman dapat dilakukan ke seluruh wilayah Indonesia bahkan luar negeri. Selain itu pula pemilik bisnis tidak harus menyewa tempat khusus untuk toko miliknya, karena kini ia memiliki toko secara daring.

Dari sisi konsumen hal ini pun suatu kemudahan. Cukup dengan membuka gawai kemudian pesan dan bayar. Beberapa waktu kemudian paket pembelian yang telah dipesan akan diantar dan tiba di lokasi konsumen oleh bantuan pengiriman dari ekspedisi yang ada. Pola pembelian dan perilaku konsumen sudah berubah, maka perusahaan dan pemilik bisnis pun harus ikut menyesuaikan diri. Mengembangkan manajemen yang ada dalam perusahaannya.



## **BAGIAN KEDUA: PLANNING**

### **Bab 4 Perencanaan**

“...karena persiapan yang matang adalah separuh dari keberhasilan...”

## Definisi

Pada pembahasan ini kita sudah sampai ke perencanaan, langkah awal dan pertama dalam mengelola perusahaan. **Planning** atau **perencanaan** adalah sesuatu yang akan dilakukan di masa yang akan datang (belum terjadi). Karena sesuatu ini belum terjadi tentu kita akan lebih mudah mengatur dan mempersiapkan segala sesuatunya. Pada tahapan ini penting untuk mempersiapkan segala sesuatunya. Karena persiapan yang matang adalah separuh dari keberhasilan. Tentu persiapan ini tidak hanya untuk kondisi yang baik saja, melainkan juga untuk kondisi yang buruk. Karena masa depan tidak seorang pun yang dapat memastikannya. Prediksi masa depan sangat mungkin dilakukan, tetapi memastikan adalah hal yang berbeda, tak seorang pun dapat memastikannya.

Maka dari itu di dalam perencanaan, setiap perusahaan diwajibkan memiliki minimal dua rencana, *plan A* dan *plan B*. Jika rencana awal tidak terlaksana maka masih ada **rencana cadangan** yang dapat dilakukan. Tanpa adanya rencana cadangan itu tentu perusahaan akan sangat rentan mengalami hal yang tak diinginkan karena akan tidak tanggap dan lama beradaptasi ketika rencana awal tidak terlaksana dan tidak memiliki rencana kedua atau cadangan. Sebagai contoh, jika perusahaan berencana untuk menjual produk makanan A, namun ternyata dalam pelaksanaannya produk tidak laku atau sedikit terjual. Maka perusahaan dapat segera mengganti produk tersebut dengan produk lainnya sesuai rencana cadangan yang ada. Jika perusahaan tidak memiliki rencanc cadangan, maka tidak ada produk lain yang dapat dijual dan akan mengakibatkan perusahaan terus mengalami kerugian.

Perencanaan perusahaan ini tentunya harus selalu dikaitkan dengan tujuan perusahaan itu sendiri. **Tujuan perusahaan** secara

umum adalah *profit oriented* atau berorientasi kepada keuntungan. Maka perencanaan perusahaan harus sebesar-besarnya diarahkan kepada pencapaian keuntungan ini. Sebagai contoh perusahaan ingin memindahkan lokasi penjualan. Pertimbangan utama dalam pemindahan lokasi ini adalah keuntungan perusahaan. Apakah dengan dipindah ke lokasi yang berbeda akan menambah tingkat penjualan dan akhirnya meningkatkan keuntungan atau tidak.

Perencanaan perusahaan ini tidak hanya mengacu kepada tujuan perusahaan saja, melainkan juga harus disertai dengan cara mencapainya. Setiap perusahaan pasti memiliki visi dan misi. Visi adalah tujuan yang ingin dicapai dan misi adalah cara mencapai tujuan perusahaan tersebut. Visi misi ini menjadi pedoman utama perusahaan untuk menjalankan operasional perusahaannya.

## **Manfaat**

Membuat dan memiliki perencanaan yang baik akan sangat berdampak positif bagi perusahaan. Beberapa hal yang akan didapatkan perusahaan, yaitu **pertama** perencanaan dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan. Ketika perencanaan di awal fokus kepada penguasa pangsa pasar baru, maka seluruh pihak dapat bekerja menyesuaikan dengan tujuan tersebut seperti membuat produk yang berkualitas dengan harga terjangkau dan promosi melalui media sosial. Kedua hal ini tentu dapat menarik calon konsumen baru<sup>28</sup>.

Manfaat **kedua** yang didapatkan dari perencanaan ini adalah memperjelas *siapa melakukan apa?* Jika sudah ditentukan sebelumnya tentunya akan memudahkan setiap orang bekerja sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsi) masing-masing. Jika tidak direncanakan sebelumnya tentu akan menghambat suatu pekerjaan untuk terselesaikan, karena tidak seorang pun yang mengerjakan

---

<sup>28</sup> Bhattacharya, A. K., & Friedman, H. H. (2001). Using 'smart' pricing to increase profits and maximize customer satisfaction. *National Public Accountant*, 46(6), 34–38.

karena merasa bukan bagian dari pekerjaannya. Pembagian tugas ini penting untuk membangun rasa tanggung jawab setiap karyawan terhadap pekerjaannya. Sehingga jika dijumpai ada permasalahan, misalkan suatu pekerjaan tidak atau belum terselesaikan tepat waktu, maka kita dapat dengan mudah mencari orang yang bertanggungjawab atas hal tersebut.

**Ketiga** adalah mencegah pembagian tugas yang tidak merata. Ada karyawan dengan beban pekerjaan lebih dan ada karyawan dengan beban kerja sangat sedikit bahkan terlihat menganggur. Hal ini terdengar sederhana namun sangat penting, karena sering kali terjadi permasalahan atau kecemburuan di antara para pegawai karena perbedaan beban pekerjaan<sup>29</sup>. Karyawan yang berada pada level jabatan sama namun beban pekerjaan berbeda. Karyawan dengan beban kerja lebih bisa saja melakukan protes dan pada akhirnya berpengaruh kepada kinerjanya karena adanya pembagian kerja dengan beban yang tidak seimbang. Hal ini tentu dapat dihindari dengan adanya perencanaan di awal tadi, sehingga masing-masing karyawan memiliki kejelasan tentang pekerjaan yang akan dilakukan.

Perusahaan pastinya telah membagi setiap pekerjaan dengan beban yang disesuaikan dengan jabatannya. Artinya jika jenjang jabatan sama, misal pada level staf. Maka seluruh staf memiliki beban pekerjaan yang relatif sama. Hal ini dikarenakan standar gaji mereka juga sama. Berbeda cerita jika karyawan yang memiliki beban lebih akan mendapatkan penggajian yang lebih pula. Sistem penggajian tetap atau tergantung kinerja.

**Keempat** adalah tujuan perusahaan akan lebih mudah dipahami oleh seluruh karyawan karena tujuan perusahaan yang besar tersebut akan dirincikan di dalam perencanaan perusahaan ke dalam target-target pencapaian tertentu. Tujuan besar tentu tidak

---

<sup>29</sup> Diana, B. A., & Harta, R. (2017). Analisis beban kerja pegawai pada kantor UPBJJ-Universitas Terbuka Bandung. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 1(1), 1–11.

semua orang dapat memahaminya, karena sangat terkait dengan para pemilik perusahaan. Misalkan seperti menjadi perusahaan nomor satu di bidang makanan. Tentu tujuan ini masih bersifat abstrak sehingga sulit dipahami dalam hal bekerja. Bagaimana caranya menjadi perusahaan nomor satu di bidang makanan dan apa yang harus kita lakukan sebagai pekerja? Dalam perencanaan yang baik seluruh pertanyaan ini akan terjawab, karena disertai dengan misi, yaitu petunjuk teknis untuk mencapai suatu tujuan.

Karyawan bagian penjualan dapat fokus menjual produk sebanyak-banyak. Karyawan bagian keuangan dapat fokus meminimalkan biaya pengeluaran untuk efisiensi. Bagian sumber daya manusia dapat melatih para karyawannya sehingga memiliki keahlian yang dibutuhkan. Bagian operasional dapat menciptakan produk dengan biaya minimal namun dapat menghasilkan keuntungan yang layak.

**Kelima** adalah menghemat waktu, tenaga dan biaya. Dengan adanya perencanaan maka ketiga hal tersebut dapat dihemat dan efisiensi dapat terjadi. Waktu yang terbuang karena ketidakjelasan penanggungjawab pekerjaan atau waktu untuk memikirkan produk apa yang akan dijual ketika produk utama tidak laku. Semua itu tidak akan terjadi jika sebelumnya memang sudah dipersiapkan dalam perencanaan. Jika permasalahan sudah terjadi seperti kinerja karyawan yang turun maka akan dibutuhkan tenaga atau usaha yang lebih lagi untuk mengembalikannya termasuk dibutuhkan biaya tambahan. Seperti mengadakan pelatihan kembali kepada para karyawan atau jika ada karyawan yang mengundurkan diri maka perusahaan harus mengadakan perekrutan karyawan kembali.

*“...Tidak ada yang abadi, bisnis akan selalu berubah, yang abadi hanyalah perubahan itu sendiri...”*

**Keenam** adalah memperkecil risiko kesalahan. Segala macam bentuk kesalahan yang telah disampaikan di atas akan dapat diminimalkan jika telah

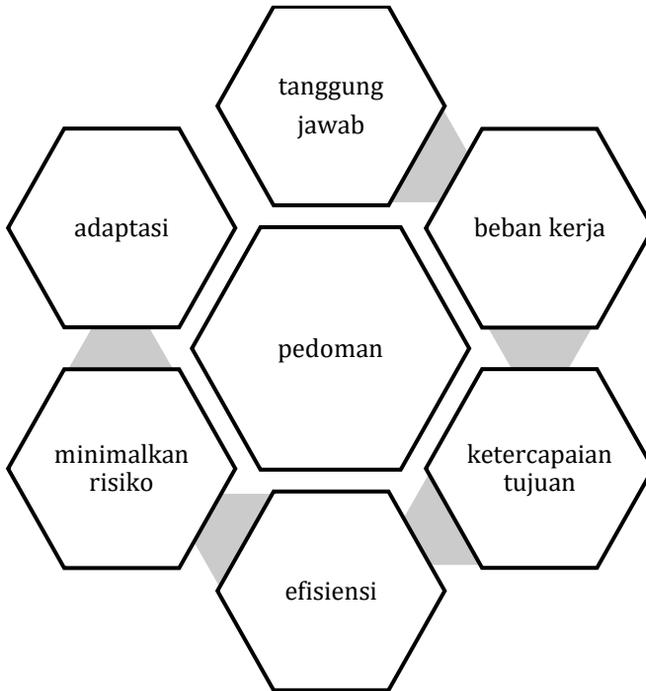
direncanakan sebelumnya. Karena masing-masing orang sudah mengetahui tanggung jawab pekerjaannya. Kalaupun pada akhirnya terjadi kesalahan seperti produk tidak laku, maka perusahaan sudah mengetahui harus berbuat apa sehingga kesalahan selanjutnya bisa lebih ditekan kembali.

**Ketujuh** adalah perusahaan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada. Karena perusahaan telah memiliki perencanaan, baik itu rencana untuk situasi normal ataupun abnormal. Maka perusahaan sudah siap atas segala sesuatu yang mungkin terjadi di masa yang datang. Sehingga jika pada akhirnya sesuatu itu terjadi, maka perusahaan sudah memiliki pedoman untuk segera menyesuaikan diri (beradaptasi) dengannya. Adaptasi ini penting dalam dunia bisnis, karena bisnis sejatinya dinamis. Perubahan pasti ada, selera konsumen dapat saja berubah, munculnya pesaing baru yang ternyata bisa menawarkan barang murah dengan kualitas yang sama dengan perusahaan kita, harga bahan baku yang naik, kebijakan pemerintah terkait pajak berubah atau bahkan mungkin terjadi bencana alam dan pandemi yang merubah segalanya<sup>30</sup>. Tidak ada yang abadi, bisnis akan selalu berubah, yang abadi hanyalah perubahan itu sendiri.

---

<sup>30</sup> Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll trade you diamonds for toilet paper: Consumer reacting, coping and adapting behaviors in the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124–131.

## Manfaat Perencanaan



### **Pihak Terkait (*Stakeholder*)**

Perencanaan perusahaan dalam proses pembuatannya melibatkan seluruh pihak yang ada di dalam suatu perusahaan. Seluruh pihak ini akan disatukan dalam rapat atau diskusi yang diadakan di awal pendirian perusahaan atau jika perusahaan tersebut telah berjalan maka diadakan di akhir tahun sebelum memasuki awal tahun. Karena perencanaan digunakan untuk menjadi pedoman memasuki awal tahun. Perencanaan ada yang bersifat jangka pendek, menengah dan panjang.

**Perencanaan jangka pendek** biasanya berkisar kurang dari satu tahun. Perencanaan ini bisa dilakukan oleh **manajer lini pertama** atau supervisor. Karena jangka waktu yang tidak terlalu lama, maka perencanaan ini tidak terlalu rumit sehingga bisa ditangani oleh manajer lini pertama tersebut. Selanjutnya adalah **perencanaan jangka menengah** yang berkisar antara satu hingga tiga tahun dan dilakukan oleh **manajer menengah**. Perencanaan ini sudah melewati batas satu tahun yang artinya membutuhkan analisis lebih mendalam lagi, karena banyak hal yang menggunakan standar tahunan. Seperti misalkan proyek pengadaan oleh pemerintah yang diambil oleh perusahaan konstruksi. Proyek seperti ini biasanya bersifat tahunan yang artinya di tahun mendatang besar kemungkinan proyek akan berubah sehingga perusahaan harus menyesuaikan diri kembali. Termasuk kenaikan harga barang secara umum biasanya akan menggunakan momentum tahunan. Di awal tahun beberapa perusahaan biasanya akan menaikkan harga secara berkala dengan didasarkan atas kenaikan barang-barang lainnya. Sehingga analisis mendalam seorang manajer menengah sangat dibutuhkan dalam hal ini.

Selanjutnya adalah **perencanaan jangka panjang** yang berkisar antara tiga sampai lima tahun dan dilakukan oleh **manajer puncak** atau direktur. Perencanaan ini jelas membutuhkan proyeksi atau prediksi tentang masa depan yang lebih baik. Perusahaan harus mampu memprediksi tren dalam lima tahun ke depan akan seperti apa. Apakah konsumen berubah baik dari segi kuantitas ataupun kualitas, selera misalkan. Apakah lokasi yang sekarang, lima tahun ke depan akan masih menjadi lokasi yang strategis. Atau bahkan yang paling ekstrem, apakah perusahaan ini masih akan tetap eksis atau harus terpaksa dibubarkan karena sudah tidak memiliki pangsa pasar lagi. Semua hal ini tentu membutuhkan analisis yang teramat dalam sehingga harus dilakukan oleh manajer puncak dengan segala kemampuan dan pengalaman yang ia miliki.

## Perencanaan oleh Manajer



Tidak hanya pihak internal saja yang dapat terlibat di dalam perencanaan ini tetapi juga **pihak eksternal** atau pihak di luar perusahaan itu sendiri. Perusahaan dapat saja menyewa jasa konsultasi bisnis untuk membantu pembuatan perencanaan perusahaan. Tentu mereka (konsultan bisnis) memiliki sejumlah data yang dapat digunakan untuk membuat perencanaan yang sesuai. Konsultan ini juga dapat memberikan saran yang membangun, karena ia termasuk orang luar. Kita sebagai orang dalam perusahaan memiliki kecenderungan untuk melihat sisi baik yang dimiliki perusahaan, sedangkan pihak luar cenderung akan melihat sisi buruk yang dimiliki perusahaan. Tentu hal ini akan sangat bermanfaat bagi perusahaan karena mendapat pemahaman dari dua sisi, *insider* dan *outsider*<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Lindbeck, A., & Snower, D. J. (2001). Insiders versus outsiders. *Journal of Economic Perspectives*, 15(1), 165–188.

*“...Apapun teknik pelaksanaan pembuatan perencanaannya, persetujuan pemilik perusahaan ini adalah hal wajib untuk dilakukan...”*

Perencanaan perusahaan yang telah selesai dibuat akan disahkan atau disetujui oleh pemilik perusahaan atau

**pemegang saham** sebagai kekuasaan tertinggi di dalam perusahaan. Keputusan terakhir ada di sini, pemilik perusahaan tentu bukan orang sembarangan, ia pasti telah memiliki sejumlah pengetahuan dan pengalaman di dalam dunia bisnis yang membuatnya bisa memiliki perusahaan itu sendiri. Segala pengetahuan dan pengalaman itulah yang dibutuhkan untuk mengkaji perencanaan yang telah dibuat, apakah sudah sesuai atau harus direvisi sebagian atau bahkan seluruhnya. Tentu saja dalam proses perencanaan di awal pemilik bisnis juga dapat ikut serta secara langsung sehingga sedari awal perencanaan tersebut memang sudah mendapatkan persetujuan dari pemilik perusahaannya. Apa pun teknik pelaksanaan pembuatan perencanaannya, persetujuan pemilik perusahaan ini adalah hal wajib untuk dilakukan.

## **Rencana Bisnis (*Business Plan*)**

Ketika berbicara tentang perencanaan perusahaan maka kita akan selalu dihadapkan kepada sebuah dokumen yang bernama rencana bisnis atau *business plan*. Seluruh rencana perusahaan tersebut tentu akan dituangkan ke dalam sebuah dokumen. Dokumen ini memiliki istilah lain, banyak yang menyebutkan sebagai **RKAP (rencana kerja dan anggaran perusahaan)**.

Di dalam dokumen ini berisikan beberapa hal seperti hal umum mencakup visi, misi, tujuan dan aturan perusahaan. Visi misi perusahaan dapat saja berubah dari waktu ke waktu, menyesuaikan diri dengan perkembangan bisnis yang ada. Termasuk tujuan dan aturan perusahaan. Sebagai contoh aturan perusahaan pada waktu

pandemi khususnya mengenai jam kerja dimana diberlakukannya PPKM (pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat).

Selain itu tentang pengelolaan sumber daya manusia juga akan tercantum di dalam dokumen perencanaan ini meliputi rencana pengadaan atau rekrutmen karyawan. Seberapa banyak karyawan baru yang akan direkrut dan spesifikasi keahlian seperti apa yang dibutuhkan saat ini. Termasuk juga mengenai rencana pelatihan dan pengembangan (litbang) yang akan dilakukan kepada karyawan yang ada.

Masalah operasional juga termasuk seperti misalkan rencana pengadaan mesin baru untuk lebih mengoptimalkan lagi produksi barang. Penggantian bahan baku menyesuaikan permintaan konsumen. Masalah pemasaran juga akan dituliskan seperti misalkan rencana mengadakan promosi penjualan dengan sistem potongan harga. Masalah keuangan juga tentu akan dimasukkan seperti rencana kenaikan gaji karyawan, rencana pembelian atau penjualan aset perusahaan. Seluruh hal terkait rencana perusahaan di masing-masing departemen yang ada akan dimuat dalam dokumen rencana bisnis perusahaan ini.

## **Tahapan Perencanaan**

Merencanakan bisnis sebuah perusahaan yang besar tentu tidak semudah yang kita bayangkan, namun kita dapat mempelajari beberapa poin penting untuk dapat dipelajari. Tidak menutup kemungkinan hal-hal ini bisa pula diterapkan kepada bisnis dengan skala yang lebih kecil. Perencanaan bisnis perusahaan dilakukan dengan memperhatikan sejumlah tahapan, yaitu **pertama** menetapkan visi dan misi perusahaan. Visi berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan misi berkaitan dengan langkah teknis yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Visi dan misi ini akan sangat bergantung kepada keinginan dan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang.

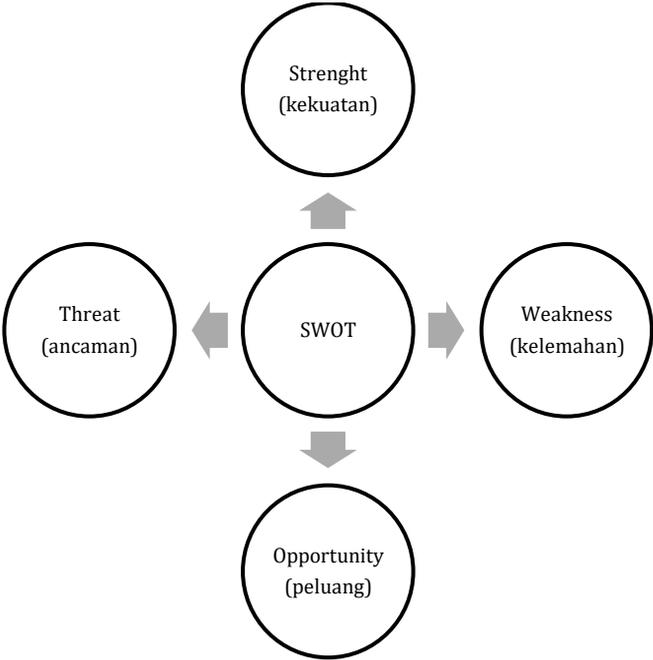
**Kedua**, yaitu membuat profil perusahaan yang berisikan kekuatan dan kelemahan yang perusahaan miliki. Sebagai contoh kekuatan perusahaan adalah dari sisi kualitas barang yang baik, namun mungkin kekurangannya adalah harga jual produk yang masih tinggi. Hal ini perlu dijabarkan secara detail, karena dengan ini perusahaan dapat mengetahui apa yang harus diperbaiki dan apa yang harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan.

**Ketiga** adalah melakukan identifikasi lingkungan eksternal, yaitu melalui analisis peluang dan tantangan. Sebagai contoh, peluang akan diadakannya acara MotoGP di Mandalika Lombok, maka perusahaan bidang pariwisata, terutama hotel dapat menambah jumlah kamarnya atau bekerja sama dengan masyarakat sekitar untuk menyewakan rumah yang ada sebagai *homestay*. Mengingat akan terjadinya lonjakan kedatangan tamu wisatawan. Tantangan yang dihadapi misalkan pandemi corona yang masih menjadi ancaman, sehingga pihak hotel memperketat keamanan di bidang kesehatan seperti menyediakan *handsanitizer* di beberapa titik, mewajibkan memakai masker dan melakukan vaksinasi kepada seluruh pegawainya.

Beberapa analisis yang disebutkan di atas adalah merupakan penerapan dari **analisis SWOT**. Analisis ini terdiri dari dua aspek utama, yaitu internal atau dari dalam diri perusahaan sendiri yang tercermin dalam **Strength** dan **Weakness**. Kekuatan yang dimiliki perusahaan beserta kelemahannya. Aspek internal ini adalah aspek yang dapat dikendalikan langsung oleh perusahaan, karena masih merupakan bagian tidak terpisahkan dari perusahaan.

Sedangkan aspek lainnya adalah secara eksternal atau dari sisi luar perusahaan. Dimana dalam aspek ini perusahaan tidak dapat mengontrolnya dan hanya dapat menyesuaikan diri dengan kejadian yang berlangsung. Aspek ini meliputi **Opportunity** dan **Threat**, peluang dan ancaman. Peluang terkait sesuatu hal positif yang perusahaan dapat memanfaatkan sehingga berpotensi menghasilkan

keuntungan. Sedangkan ancaman adalah suatu hal negatif yang berpotensi menjadikan perusahaan mengalami kerugian<sup>32</sup>.



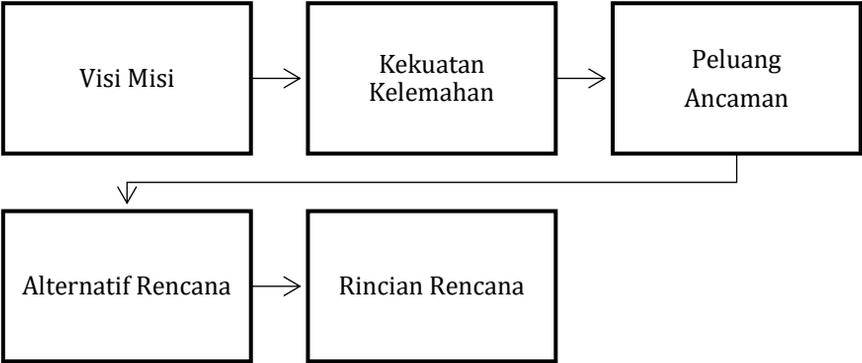
Langkah selanjutnya dalam tahapan perencanaan atau yang **keempat** adalah membuat alternatif rencana. Hal ini teramat penting karena masa depan tidak dapat dipastikan sehingga setiap perusahaan harus memiliki minimal dua perencanaan. Perencanaan utama dan cadangan. Rencana untuk kondisi yang baik dan cadangan untukantisipasi kondisi yang buruk. Tentu saja perusahaan juga dapat membuat rencana cadangan lainnya yang bisa dilakukan baik dalam kondisi baik ataupun buruk. Tetapi minimal akan selalu ada dua perencanaan tersebut.

---

<sup>32</sup> GURL, E. (2017). *SWOT analysis: A theoretical review*.

**Kelima** adalah membuat rincian rencana. Rencana yang baik adalah rencana yang dapat mudah dipahami dan karenanya tentu akan mudah diterapkan pula. Oleh sebab itu, rencana besar yang dimiliki perusahaan haruslah dijabarkan lebih lanjut ke dalam rencana-rencana kecil yang terperinci baik dari segi pekerjaan atau aktivitasnya maupun skala waktunya. Sehingga karyawan mengetahui pekerjaan yang harus dilakukan setiap hari atau bahkan setiap jamnya.

Tahapan Perencanaan



**Hambatan**

Di dalam perencanaan tersebut tidak menutup kemungkinan akan terjadinya suatu hambatan. Hambatan ini dapat berasal baik dari internal atau eksternal perusahaan. Hal-hal ini juga perlu menjadi pemahaman kita bersama, agar jika terjadi hal seperti ini dapat segera di atasi dan tidak menjadi hambatan yang lebih besar lagi bagi perusahaan. Beberapa hambatan yang dapat terjadi adalah **pertama**, penolakan internal, karyawan dapat saja tidak menyetujui rencana perusahaan<sup>33</sup>. Sebagai contoh rencana pemindahan lokasi kantor ke tempat yang lebih strategis. Rencana ini bisa saja ditolak oleh sebagian besar karyawan karena permasalahan tempat tinggal.

---

<sup>33</sup> Tandelilin, E. (2006). Menangani Penolakan Karyawan Melalui Adkar Model. *Manajemen & Bisnis (MABIS)*, 5(2), 137–153.

Jarak dari rumah ke kantor yang baru lebih jauh dan menyebabkan peningkatan biaya transportasi dan waktu tempuh yang lebih lama. Perusahaan besar dapat saja mempertimbangkan pengadaan perumahan karyawan untuk mengatasi hambatan ini. Selain itu penyediaan transportasi masal juga dapat dipilih sebagai alternatif yang lebih murah.

Hambatan **kedua** adalah kurangnya pengetahuan dan informasi tentang rencana baru perusahaan. Hal ini akan berdampak kepada terhambatnya proses perencanaan tersebut. Para karyawan merasa malas melakukannya karena tidak mengetahui secara pasti tentang manfaat yang akan didapatkan. Pada saat ini penting bagi perusahaan untuk melibatkan dan mengajak diskusi karyawan atau minimal perwakilan karyawan untuk memberikan sumbangsih pemikirannya. Perusahaan tentu akan mendapatkan banyak ide baru dari pelaksana langsung pekerjaan tersebut, yaitu karyawan.

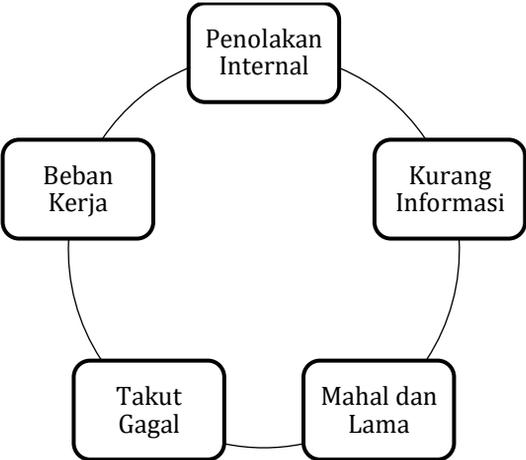
Hambatan **ketiga** adalah biaya yang cukup mahal dan waktu yang lama. Untuk membuat perencanaan bisnis perusahaan tentu membutuhkan waktu yang tidak sedikit karena mencakup keseluruhan aspek perusahaan dan karenanya akan menelan biaya yang tidak sedikit pula. Apalagi jika harus melibatkan tim ahli seperti konsultan, maka biayanya akan semakin tinggi. Hal ini tentu menjadi hambatan bagi perusahaan baru yang masih memiliki keterbatasan modal.

Hambatan **keempat** adalah ragu-ragu dan takut gagal. Keragu-raguan adalah hal wajar yang dihadapi oleh seseorang dan ini pun bisa saja dialami oleh pimpinan perusahaan ketika melakukan perencanaan perusahaan. Ragu dan khawatir bahwa seluruh rencananya akan gagal dan menyebabkan kerugian besar bagi perusahaan. Oleh karenanya perencanaan perusahaan ini perlu melibatkan banyak pihak dengan berbagai latar belakang yang berbeda untuk dapat memberi masukan dari berbagai sisi. Semakin

banyak hal yang dipersiapkan dalam perencanaan perusahaan ini tentu risiko kerugiannya akan dapat diminimalkan.

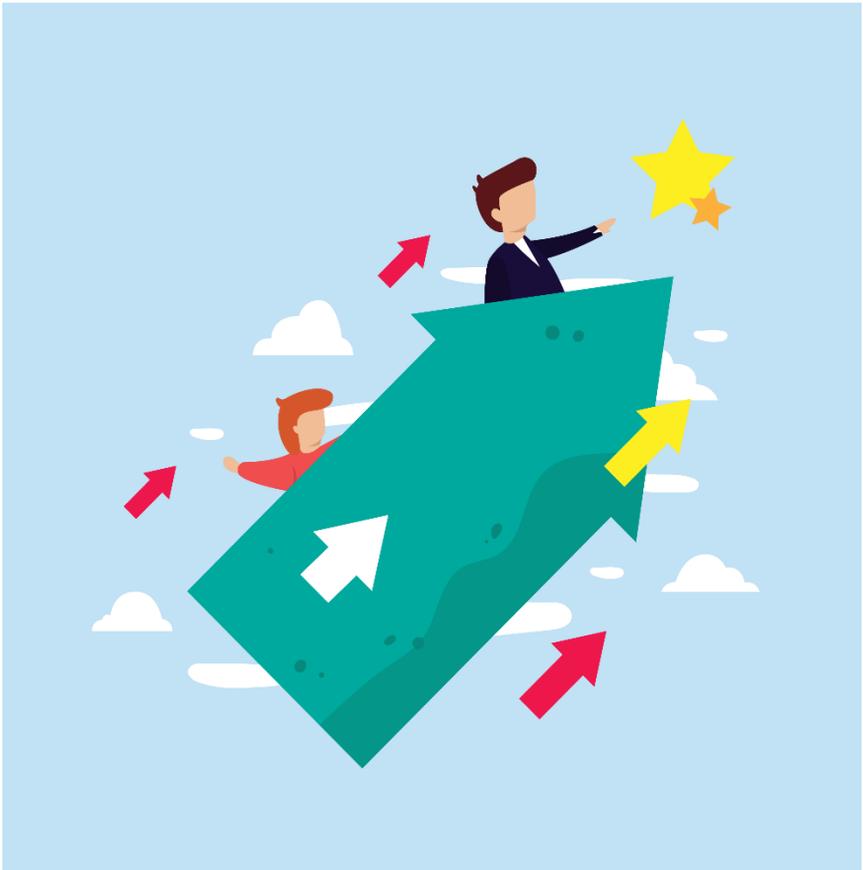
Hambatan **kelima** adalah beban kerja berlebih. Dengan membuat perencanaan yang sangat banyak dan detail tersebut tentu akan menjadi beban kerja tersendiri bagi karyawan ataupun manajer di perusahaan tersebut<sup>34</sup>. Sehingga cenderung menjadi kontraproduktif. Karyawan bisa jadi fokus membuat perencanaan perusahaan sehingga pekerjaan lain terbengkalai atau sibuk mengerjakan pekerjaan harian sehingga perencanaan yang terbengkalai. Hal ini dapat diatasi dengan cara pembagian tugas yang terjadwal. Pimpinan perusahaan akan mengadakan rapat evaluasi secara bulanan atau bahkan mingguan untuk melihat perkembangan bisnisnya yang kemudian akan menjadi catatan penting untuk perencanaan di tahun mendatang.

Hambatan Perencanaan



---

<sup>34</sup> Dhania, D. R. (2012). Pengaruh stres kerja, beban kerja, terhadap kepuasan kerja (studi pada medical representatif di kota kudus). *Jurnal Psikologi: PITUTUR*, 1(1), 15–23.



## Bab 5 Penetapan Tujuan

## Tujuan Perusahaan

*“...Satu hal utama yang menjadi patokan adalah apakah keputusan yang diambil tersebut sudah sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu berorientasi keuntungan...”*

Ada satu pertanyaan penting yang harus bisa dijawab oleh setiap manajer di perusahaan, yaitu jika perusahaan memiliki dana berlebih, maka sebaiknya

digunakan untuk apa? Apakah membeli kendaraan operasional baru atau membeli mesin produksi baru? Digunakan untuk konsumtif atau produktif. Jawaban dari pertanyaan ini akan sangat erat hubungannya dengan penetapan tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan secara umum adalah **mencari keuntungan** atau *profit oriented*. Maka keputusan apa pun yang diambil seorang manajer harus mempertimbangkan hal ini. Apakah jika digunakan untuk membeli kendaraan operasional baru akan semakin menambah keuntungan bagi perusahaan atau malah sebaliknya. Jika ini perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan jasa transportasi, maka jawaban tentu iya. Namun jika perusahaan di bidang lain, mungkin saja kendaraan baru ini akan turut membawa pengeluaran baru seperti biaya bahan bakar, perawatan, pajak dan tentu saja harga untuk membelinya.

Jika perusahaan tersebut akhirnya memutuskan membeli mesin produksi baru, apakah sepenuhnya perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih banyak lagi atau bahkan sebaliknya. Mungkin saja mesin yang ada sekarang bisa dimanfaatkan lebih baik lagi sehingga bisa menambah produktivitasnya. Atau mungkin lebih efektif dan efisien bagi perusahaan menyewa mesin daripada membelinya. Bahkan pada beberapa kasus perusahaan dapat bermitra, bekerja sama dengan perusahaan lain dan menggunakan sistem bagi hasil. Ada banyak sekali kemungkinan jawaban dari pertanyaan tersebut dan tidak ada

jawaban yang pasti benar, karena masing-masing perusahaan tentu memiliki keadaan yang unik. Satu hal utama yang menjadi patokan adalah apakah keputusan yang diambil tersebut sudah sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu berorientasi keuntungan. Perusahaan juga dapat melakukan strategi keuntungan di masa yang akan datang. Maksudnya adalah mungkin saat ini dengan kebijakan yang diambil perusahaan terlihat merugi, namun dalam jangka panjang perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang besar.

Sebagai contoh perusahaan *Shopee* yang merupakan salah satu *marketplace* di Indonesia. Sebelum kehadiran *Shopee* di Indonesia sudah ada terlebih dahulu *Tokopedia* dan *Bukalapak*. *Shopee* tergolong pemain baru dalam pasar persaingan ini sehingga ia melakukan strategi penurunan harga dalam bentuk promo gratis ongkir. Sehingga para pelanggan *Tokopedia* dan *Bukalapak* beralih ke *Shopee* karena ingin mendapatkan promo gratis ongkir tersebut. Jika dikaji dari sisi keuangan tentu *Shopee* merugi karena hal ini, namun dalam jangka panjang, saat ini konsumen *Shopee* dapat dikatakan yang terbanyak jika dibandingkan yang lain<sup>35</sup>.

Saat ini *shopee* mulai mengatur promo gratis ongkir menjadi tidak sebanyak dulu dan meluncurkan sistem pembayaran baru *paylater* untuk mendapatkan pendapatan tambahan. Di satu sisi semakin banyak pembeli di *Shopee*, maka semakin banyak pula *fee* yang didapatkan *Shopee* dari penjual yang ada. Karena setiap penjual yang ada diwajibkan membayar sejumlah *fee* ketika terjadi transaksi penjualan. Rugi di awal, untung kemudian.

## Skala Prioritas

Selain berdasarkan tujuan perusahaan, keputusan yang diambil oleh manajer juga akan sangat bergantung kepada skala prioritas. Skala prioritas adalah urutan melakukan suatu hal

---

<sup>35</sup> Juhria, A., Meinitasari, N., Fauzi, F. I., & Yusuf, A. (2021). Pengaruh e-service quality terhadap kepuasan pelanggan di aplikasi e-commerce *shopee*. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 55–62.

berdasarkan pertimbangan keterdesakan dan kepentingan. Semakin **penting** dan **mendesak** suatu hal maka ia akan semakin dijadikan prioritas. Sebagai contoh jika pada saat akan diambil keputusan kondisi mesin produksi sudah rusak dan tidak dapat digunakan, maka pembelian mesin produksi baru menjadi prioritas utama yang akan didahulukan daripada yang lainnya.

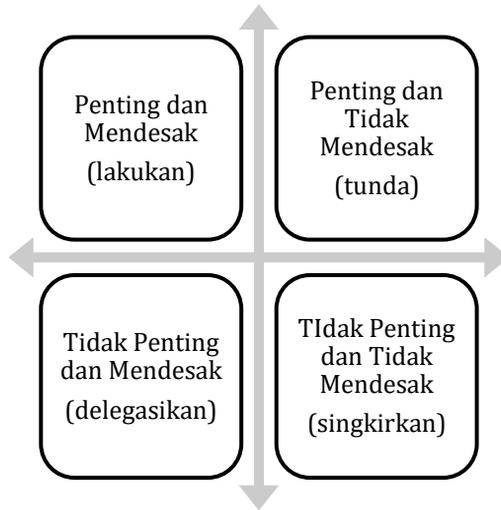
Ada pula hal yang tidak penting, namun mendesak, maka manajer dapat mendelegasikannya kepada bawahan. Meminta orang lain untuk mengerjakannya. Sebagai contoh ada acara undangan peresmian gedung baru dari perusahaan lain yang harus dihadiri esok hari. Jika dirasa hal ini **tidak terlalu penting** namun **mendesak** harus dilakukan atau dihadiri, maka dapat didelegasikan kepada bawahan untuk mewakili manajer tersebut.

Hal selanjutnya adalah sesuatu yang penting namun tidak mendesak. Seperti contoh di atas, membeli kendaraan operasional dirasa sangat **penting** namun untuk saat ini dirasa masih **belum mendesak** sehingga bisa dimasukkan ke dalam rencana masa depan. Bisa dilakukan nanti ketika hal yang lain yang lebih mendesak sudah terselesaikan semua.

Hal terakhir adalah sesuatu yang **tidak penting** dan **tidak mendesak**, maka jelas hal ini harus disingkirkan dalam jadwal kegiatan manajer. Seperti halnya menonton televisi atau gawai. Jika dirasa hal ini sama sekali tidak penting dan mendesak maka dapat ditinggalkan. Bukan berarti tidak boleh dilakukan, namun di saat jam kerja tentu fokus kita adalah kepada pekerjaan.

*"...gaji adalah motivasi utama para karyawan..."*

## Skala Prioritas



### **Manfaat**

Penetapan tujuan dalam proses perencanaan perusahaan memiliki sejumlah manfaat, yaitu **pertama** sebagai pedoman untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dengan adanya penetapan tujuan perusahaan ini maka perusahaan memiliki tolak ukur atau batasan tentang suatu kegiatan. Batasan ini memberikan gambaran kepada manajer tentang melakukan atau tidak melakukan sesuatu dengan tolak ukur keuntungan perusahaan. Artinya sesuatu dapat dilakukan selama ia masih memberikan manfaat keuntungan bagi perusahaan dan sesuatu tidak dilakukan karena alasan dapat memberikan kerugian kepada perusahaan.

Contohnya adalah menaikkan harga jual produk pada saat harga bahan baku naik. Jika hal ini dilakukan maka pertanyaan pertama yang harus dijawab adalah apakah hal tersebut akan menaikkan nilai penjualan dan akhirnya membawa keuntungan bagi perusahaan atau tidak? Atau mungkin perusahaan dapat mengambil

langkah lain seperti memperkecil ukuran produknya dengan tetap mempertahankan jual beli.

Manfaat **kedua** adalah perusahaan memiliki standar pencapaian atau tolak ukur keuntungan yang akan dicapai. Dengan adanya penetapan tujuan maka perusahaan memiliki arah untuk menuju target pencapaian keuntungan tertentu dan selama target itu belum tercapai, maka seluruh karyawan akan diawasi oleh manajer menuju target tersebut. Target ini pun dapat dibagi ke dalam ukuran waktu yang lebih kecil misal bulanan. Jadi dalam satu bulan akan ditargetkan keuntungan tertentu sebagai tolak ukur kinerja seluruh karyawan.

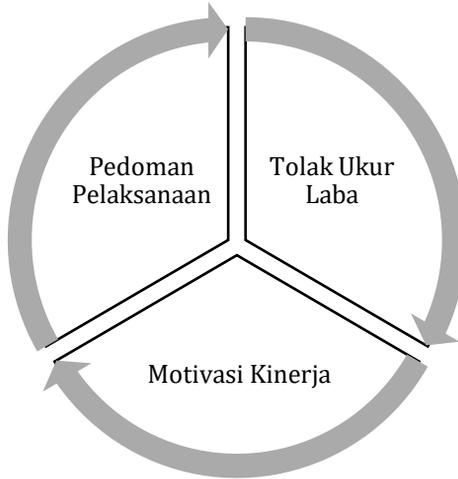
Manfaat **ketiga** adalah tujuan perusahaan ini dapat dijadikan motivasi bagi para karyawan untuk terus bekerja keras mencapainya. Target keuntungan perusahaan tentu tidak hanya menguntungkan pihak pemilik perusahaan, namun juga pada akhirnya akan menguntungkan karyawan dengan adanya kenaikan gaji. Gaji adalah motivasi utama para karyawan<sup>36</sup>. Jadi ketika gaji akan naik, maka karyawan akan sangat termotivasi untuk bekerja lebih giat mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini mungkin terdengar sangat materialistis, tetapi dalam dunia bisnis, alasan utama seseorang bekerja adalah mencari penghasilan dan ketika perusahaan dapat memberikan harapan itu maka kedua belah pihak akan diuntungkan. Karyawan mendapatkan haknya dan perusahaan semakin maju.

---

<sup>36</sup> Gupta, M. (2014). Employees' satisfaction towards monetary compensation practices. *Global Journal of Finance and Management*, 6(8), 757–764.

## Manfaat Penetapan Tujuan

“...Konsumen adalah aset terbesar yang perusahaan bisa miliki...”



## Management By Objective

*Management by objective* atau **MBO** adalah satu konsep dimana perusahaan berfokus kepada satu tujuan spesifik terlebih dahulu<sup>37</sup>. Perusahaan berusaha untuk menyelesaikan suatu hal secara fokus dalam satu waktu sebelum pada akhirnya beralih kepada tujuan lain. Perusahaan melakukan tujuan secara bertahap secara parsial. Perusahaan menghindari penetapan tujuan secara simultan. Banyak tujuan dalam satu waktu sangat dihindari dan cenderung melakukan satu hal hingga selesai kemudian baru beralih ke hal yang lain.

Tentu hal ini memiliki dampak dua sisi, yaitu berdampak baik karena tujuan tercapai secara bertahap dan memastikan setiap pekerjaan yang ada terselesaikan dengan baik. Dampak buruknya adalah hal ini membutuhkan waktu yang lebih lama dibandingkan

---

<sup>37</sup> Antoni, C. (2005). Management by objectives—an effective tool for teamwork? *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174–184.

jika banyak tujuan dilakukan dalam satu waktu yang bersamaan. Namun baik dan buruknya ini akan sangat bergantung kepada perusahaan itu sendiri. Perusahaan dapat mencoba melakukan salah satu strategi ini dan kemudian melakukan evaluasi, strategi mana yang paling cocok dengan karakteristik spesifik perusahaan.

## **Pertimbangan**

Beberapa hal yang menjadi pertimbangan dalam penentuan tujuan ini selain yang utama adalah keuntungan perusahaan, yaitu **pertama**, kepuasan konsumen. Apakah konsumen puas dengan penetapan tujuan tersebut. Jika misalkan harga produk akan dinaikkan, apakah dengan itu konsumen akan merasa puas. Sudut pandang konsumen haruslah menjadi pertimbangan utama. Karena perusahaan akan sangat bergantung kepada konsumen. Konsumen adalah aset terbesar yang perusahaan bisa miliki. Dari konsumenlah pendapatan perusahaan berasal, karena penting mempertimbangkan kepuasan konsumen<sup>38</sup>.

**Kedua** adalah pertimbangan efisiensi, apakah penetapan tujuan tersebut pada akhirnya justru membebani perusahaan dengan munculnya pengeluaran baru. Sebagai contoh membeli mesin produk baru, ternyata setelah digunakan, listrik yang dibutuhkan sangat besar sehingga tagihan PLN semakin tinggi. Hal ini tidak berbanding lurus dengan produktivitas mesin itu sendiri. Tentunya hal seperti ini harus menjadi pertimbangan tersendiri. Karena manajemen tidak hanya tentang efektivitas tetapi juga efisiensi.

**Ketiga** adalah keuntungan bagi seluruh pihak. Dengan adanya penetapan tujuan tersebut maka perlu dipastikan yang mendapat keuntungan tidak hanya perusahaan tetapi juga seluruh pihak terkait seperti karyawan, penyuplai dan konsumen. Karyawan akan mendapatkan tambahan atau kenaikan gaji. Penyuplai

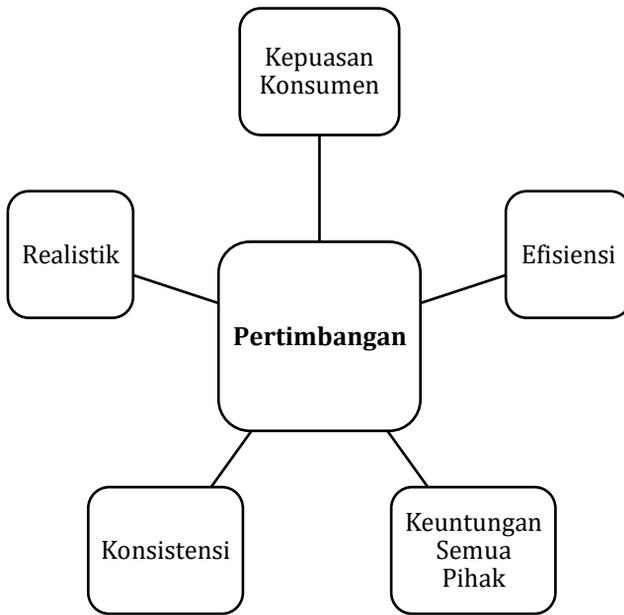
---

<sup>38</sup> Barsky, J. D., & Labagh, R. (1992). A strategy for customer satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(5), 32–40.

mendapatkan pembayaran yang tepat waktu dan konsumen mendapat kepuasan melalui produk yang sesuai harapan.

**Keempat** adalah realistis, penetapan tujuan harus realistis artinya dapat dicapai dengan kemampuan yang ada, bukan sesuatu yang terlalu ambisius sehingga sulit dicapai. Target laba tidak terlalu tinggi sehingga pada akhirnya malah sulit dicapai. Target laba harus bertahap dan disesuaikan dengan kemampuan para pegawai. Seiring berjalannya waktu target ini dapat terus ditingkatkan bersamaan dengan peningkatan kompetensi karyawan dengan adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan.

**Kelima** adalah penetapan tujuan harus konsisten dan sebisa mungkin tidak labil atau berubah-ubah. Hal ini agar para pelaksana, yaitu karyawan tidak merasa kebingungan harus melakukan apa karena berubah-ubahnya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan biasanya akan ditetapkan untuk dilaksanakan dalam satuan waktu tahun. Artinya sebelum tahun ini berakhir maka tujuan perusahaan masih akan sama. Hal ini bukan berarti perusahaan bersifat kaku, namun untuk memperjelas pelaksanaan setiap pekerjaan, maka tujuan perlu ditetapkan secara konsisten.



### **Kerjasama (*Teamwork*)**

Bekerja secara bersama-sama di dalam penentuan tujuan ini sangatlah dibutuhkan agar tujuan besar perusahaan tersebut dapat tercapai. Jika seluruh pihak bekerja bersama-sama tentulah pekerjaan yang berat akan terasa lebih ringan sehingga bisa cepat tercapai. Setiap pihak terutama manajer harus selalu berkomunikasi kepada para bawahannya baik dalam bentuk diskusi, pengarahan maupun pemberian motivasi. Para karyawan pun diberikan ruang untuk bisa berekspresi mengembangkan cara melakukan pekerjaan. hal ini baik untuk meningkatkan motivasi karyawan. Karena para karyawan merasa dipercaya untuk melakukan suatu pekerjaan sesuai dengan cara yang ia inginkan. Apa pun caranya asalkan pekerjaan tersebut terselesaikan.

Selain itu bekerja sama juga dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) di kalangan para karyawan. Merasa bahwa perusahaan ini adalah bagian dari dirinya dan karenanya ia harus

melakukan sesuatu yang terbaik yang bisa ia lakukan. Seluruh kemampuan yang dimiliki karyawan dapat dimaksimalkan sehingga membawa sebesar-besarnya manfaat bagi perusahaan<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Dewi, S. R., Suryamarta, R., & Kurnia, D. (2020). Sense of belonging and job satisfaction on employee performance. *International Conference on Community Development (ICCD 2020)*, 634–638.



## **Bab 6 Pengambilan Keputusan**

## Tipe Keputusan

Mengambil sebuah keputusan adalah merupakan rutinitas yang dilakukan oleh manajer. Hampir setiap saat seorang manajer akan dihadapkan kepada berbagai hal yang membutuhkan respons seperti ketika kinerja karyawan menurun, penjualan menurun atau bahkan terjadi kerusakan sistem di perusahaan. Segala hal yang terjadi, kondisi baik maupun buruk membutuhkan respons dari seorang manajer. Manajer harus dapat bereaksi yang tepat untuk menangani setiap permasalahan yang terjadi<sup>40</sup>.

Respons manajer tersebut dapat dibagi menjadi dua tipe keputusan, yaitu keputusan terprogram atau tetap dan tidak terprogram atau tidak tetap. **Keputusan terprogram (tetap)** adalah keputusan yang sudah memiliki jawaban atau reaksi yang sama setiap kali permasalahan tersebut terjadi. Sebagai contoh ketika karyawan masuk bekerja sesuai jam operasional, maka ia berhak mendapatkan gaji penuh. Ketika karyawan tidak masuk tanpa keterangan, maka secara otomatis reaksi yang terjadi atau keputusan yang diambil adalah pemotongan gaji. Hal ini sudah bersifat tetap dan tidak berubah kecuali ada penyesuaian dari hasil evaluasi.

Tipe kedua adalah **keputusan tidak terprogram** atau **tidak tetap**. Tipe keputusan seperti ini belum dapat diprediksi sebelumnya sehingga manajer belum memiliki pengalaman untuk penanganannya. Seperti halnya ketika terjadi pandemi corona, banyak manajer yang bingung mau berbuat apa. Karena memang ini adalah pengalaman pertama bagi para manajer dihadapkan pada

---

<sup>40</sup> Uzonwanne, F. C. (2016). Rational model of decision making. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2474-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1).

*"...Karena sejatinya ilmu manajemen adalah kombinasi dari teori dan juga praktik dari seorang manajer..."*

situasi sulit seperti itu. Berbagai hal masih bersifat tidak pasti, daya beli konsumen menurun, pengiriman

barang yang tertunda dan banyak hal lainnya lagi. Seiring berjalannya waktu maka manajer akan memiliki pengalaman untuk mengatasi hal yang sama jika suatu saat nanti akan terjadi lagi sehingga berubah menjadi keputusan terprogram. Keputusan terprogram adalah hasil akumulasi pembelajaran bagi manajer dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang ada.

## **Proses dan Tahapan**

Seperti penjelasan di atas, bahwa seorang manajer dapat belajar dari pengalaman sebelumnya yang telah ia lalui. Karena sejatinya ilmu manajemen adalah kombinasi dari teori dan juga praktik dari seorang manajer. Hal ini menunjukkan adanya proses yang berlangsung terus-menerus. Bahwa ilmu manajemen bersifat dinamis dan terus berkembang dari waktu ke waktu.

Tidak hanya bisa didapatkan melalui pengalaman pribadi, proses pembelajaran juga akan sangat mungkin didapatkan melalui orang lain. Manajer dapat saja meminta pendapat dan saran kepada ahli baik itu konsultan bisnis profesional atau pengusaha senior secara pribadi<sup>41</sup>. Manajer dapat belajar dari pengalaman orang lain yang telah mengalami hal tersebut dan mengambil pelajaran darinya. Tentu cara ini jauh lebih baik, karena manajer tidak perlu melakukan kesalahan terlebih dahulu, namun dapat mendapatkan pembelajarannya.

Adapun tahapan yang harus dilalui manajer dalam pengambilan keputusan ini meliputi empat langkah utama, yaitu

---

<sup>41</sup> vander Schee, B. A., Andrews, D., & Stovall, T. (2022). Senior business consultant project: Giving advice while gaining other awareness and career competency. *Journal of Education for Business*, 1–7.

*“...Solusi yang dipilih haruslah solusi yang paling banyak memberikan manfaat kepada seluruh pihak atau paling sedikit memberikan efek buruk...”*

**pertama** melakukan identifikasi masalah. Proses ini teramat penting untuk dilewatkan, karena dengan benar-benar

memahami permasalahan yang terjadi maka kita dapat mengambil suatu keputusan yang tepat. Identifikasi ini juga penting untuk mencari akar permasalahan yang ada. Sebagai contoh penjualan menurun, hal ini bukanlah benar-benar masalah yang terjadi. Manajer harus mampu melakukan analisis yang lebih mendalam tentang penyebab utama dari penurunan penjualan tersebut. Apakah karena selera konsumen berubah, daya beli menurun atau karena faktor eksternal seperti kondisi perekonomian yang sulit. Jika masalah dapat teridentifikasi dengan baik maka solusi penyelesaiannya pun akan benar-benar tepat sasaran.

**Kedua** adalah pengumpulan data. Seluruh data terkait permasalahan ini harus dikumpulkan demi memberikan pemahaman komprehensif tentang permasalahan tersebut. Semakin banyak data semakin akurat solusi yang nantinya akan dipilih karena telah mempertimbangkan banyak faktor. Manajer dapat mengumpulkan data tentang produk sejenis dari pesaing, bisa jadi penyebab penurunan penjualan adalah karena konsumen beralih ke produk pesaing.

**Ketiga** adalah pencarian alternatif solusi. Setelah masalah diidentifikasi dan dilakukan pengumpulan data. Maka manajer dapat mengambil langkah dengan menetapkan solusi. Solusi ini harus mampu menjawab dan mengatasi permasalahan yang ada. Solusi ini pun harus dibuat lebih dari satu, semakin banyak solusi atas satu masalah semakin baik. Karena jika solusi pertama tidak dapat dilakukan karena hal tertentu, maka solusi lainnya pun dapat diambil. Untuk menaikkan kembali penjualan produk, perusahaan dapat menyesuaikan harga jual kembali atau melakukan promosi di

media sosial melalui *endorsement* sehingga konsumen tertarik untuk membeli produk tersebut. Perusahaan juga dapat melakukan program undian berhadiah atau *giveaway* untuk menarik kembali minat konsumen berbelanja.

**Keempat** adalah pemilihan alternatif solusi yang ada. Saat ini manajer harus menentukan solusi apa yang terbaik yang bisa dilakukan. Manajer tidak harus memilih satu, melainkan bisa lebih dari satu sesuai kebutuhan perusahaan. Namun yang perlu menjadi titik perhatian utama adalah bahwa keputusan atas solusi yang diambil harus mempertimbangkan aspek kebermanfaatannya. Artinya solusi yang dipilih haruslah solusi yang paling banyak memberikan manfaat kepada seluruh pihak atau paling sedikit memberikan efek buruk. Ada kalanya dalam kondisi yang sangat sulit manajer harus memilih beberapa alternatif solusi yang sama buruknya, maka yang harus diambil adalah yang paling sedikit buruknya. Misalkan dalam kondisi pandemi, perusahaan harus memutuskan memberhentikan karyawan atau menjual sebagian aset untuk bertahan hidup.

### **Keputusan Individu dan Kelompok**

Keputusan yang diambil oleh manajer dapat berupa keputusan sendiri (individu) atau kelompok, dirundingkan dengan banyak orang. Kedua jenis pengambilan keputusan ini memiliki sisi positif dan negatif masing-masing<sup>42</sup>.

**Mengambil keputusan sendiri** adalah yang paling mudah dilakukan karena tidak melibatkan banyak orang. Sehingga relatif cepat dari sisi waktu dan tentu saja murah biaya. Namun tentu dibalik sisi baik tersebut, ada beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan, yaitu sering kali keputusan yang diambil sendiri kurang dari sisi data dan informasi sehingga solusi yang diambil bisa jadi tidak tepat sasaran. Bahkan seorang manajer bisa saja hanya

---

<sup>42</sup> Whyte, G. (1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 430–455.

*“...memilih keputusan yang paling banyak memberikan manfaat (sisi positif) atau paling sedikit dampak buruknya (sisi negatif) nya...”*

menebak-nebak apa yang sebenarnya terjadi karena ia tidak mengalaminya secara langsung.

Di sisi lain keputusan dapat diambil dengan **melibatkan para bawahan** dan seluruh pihak terkait. Keputusan jenis ini memiliki beberapa kelebihan diantaranya adalah data dan informasi yang didapat akan lebih lengkap. Sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan. Semakin lengkap data dan informasi yang ada semakin jelas permasalahan yang terjadi dan karenanya pula akan semakin baik juga solusi yang dapat diambil. Manajer juga akan lebih mengetahui kondisi yang sebenarnya terjadi, karena para bawahan dilibatkan dalam diskusi pengambilan keputusan. Para bawahan adalah orang pertama yang berkaitan langsung dengan suatu pekerjaan tertentu. Dialah orang lapangan yang mengerjakan langsung suatu pekerjaan, karenanya masukan darinya akan sangat berharga. Karena boleh saja sesuatu tampak baik secara tertulis namun tidak dengan penerapannya. Keputusan yang diambil juga akan lebih tepat sasaran, langsung menyelesaikan permasalahan yang ada.

Namun tentu saja ada sisi negatifnya juga, yaitu tipe keputusan seperti ini membutuhkan waktu dan juga biaya yang tidak sedikit. Karena menyatukan banyak orang menjadi suatu suara tentu butuh waktu. Banyak pihak yang dikompromikan sehingga bisa mufakat terhadap suatu keputusan.

Sebagai contoh bagian penjualan ingin menjual produk sebanyak-banyaknya, namun bagian produksi memiliki keterbatasan dalam hal produksi barang. Sehingga sering kali pesanan banyak namun belum terlayani karena belum adanya ketersediaan stok

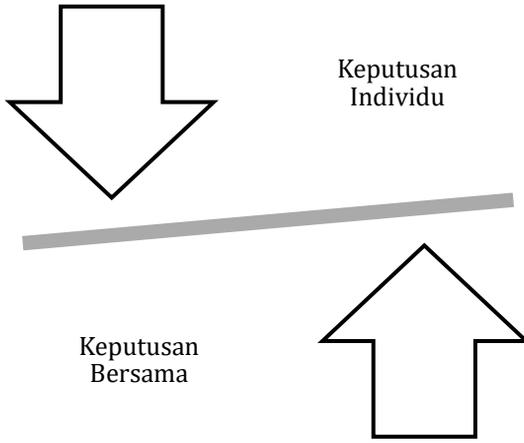
barang<sup>43</sup>. Hal seperti ini tentu membutuhkan waktu untuk kemudian bisa sepakat dengan jumlah pesanan maksimal yang dapat diterima dan peningkatan kapasitas produksi. Proses pengambilan keputusan juga membutuhkan biaya lainnya seperti biaya pelaksanaan rapat berupa konsumsi atau uang transpor peserta.

Melihat bahwa kedua jenis pengambilan keputusan ini tampaknya memiliki sisi positif dan negatif masing-masing. Maka muncul pertanyaan, lantas jika harus memilih, manakah yang lebih baik, membuat keputusan sendiri atau melibatkan para bawahan? Jika kita dihadapkan kepada dua keputusan yang tampak sulit seperti ini, maka cara yang dapat dilakukan adalah dengan memilih keputusan yang paling banyak memberikan manfaat (sisi positif) atau paling sedikit dampak buruknya (sisi negatif) nya. Jika berpedoman pada hal tersebut, maka keputusan yang melibatkan bawahan adalah yang terbaik, karena manfaat yang didapatkan jauh lebih banyak daripada keputusan yang diambil sendiri.

---

<sup>43</sup> Konijnendijk, P. A. (1993). Dependence and conflict between production and sales. *Industrial Marketing Management*, 22(3), 161–167.

Tipe Keputusan





## **BAGIAN KETIGA: ORGANIZING**

### **Bab 7 Pengorganisasian**

## Organisasi

Organisasi dapat diartikan sebagai sekumpulan orang yang memiliki tujuan tertentu. Tujuan ini pada dasarnya dapat terbagi menjadi dua, yaitu **mencari keuntungan** (*profit oriented*) atau **tidak mencari keuntungan** (*non profit organization/NPO*)<sup>44</sup>. Ketika berbicara organisasi maka yang muncul di benak kita kebanyakan adalah tentang organisasi nirlaba tersebut, organisasi yang tidak mencari keuntungan seperti organisasi mahasiswa di kampus, HMPS (himpunan mahasiswa program studi) misalkan. Namun organisasi secara teori tidaklah hanya itu, sebuah perusahaan yang mencari keuntungan juga dapat dikategorikan sebagai sebuah organisasi karena terdiri dari sekumpulan orang yang memiliki tujuan. Jadi yang dimaksud organisasi dalam pembahasan buku ini adalah lebih cenderung kepada perusahaan.

Sedangkan **pengorganisasian** adalah proses membuat organisasi itu sendiri berupa penempatan orang sesuai dengan keahliannya dan diwujudkan dalam bentuk bagan struktur organisasi. Jika istilah kata organisasi merujuk kepada kata benda, maka pengorganisasian merujuk kepada kata kerja. Di dalam proses pengorganisasian ini nanti akan terjadi pengelompokan para pegawai berdasarkan bidang keahliannya dalam satu kesatuan yang bernama departemen. Diharapkan seluruh karyawan yang ada dalam satu bidang yang sama tersebut dapat bersinergi dan bisa mencapai tujuan perusahaan dengan lebih cepat. Selayaknya tim sepakbola yang terdiri dari bagian penyerang dan bertahan, mereka saling berbagi tugas untuk mencapai tujuan bersama, yaitu kemenangan. Andai saja mereka semua ingin menyerang, maka tidak akan ada pertahanan, sehingga bisa menjadi kontraproduktif. Berharap menang, ternyata kalah.

---

<sup>44</sup> Schiff, J., & Weisbrod, B. (1991). Competition between for-profit and nonprofit organizations in commercial markets. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 619–640.

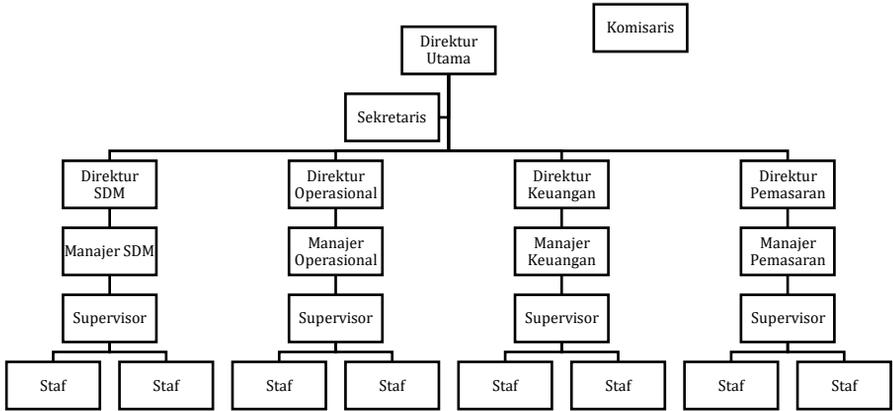
## Struktur Organisasi

Pengelompokan karyawan berdasarkan keahliannya tersebut pada akhirnya akan dibuatkan sebuah bagan untuk lebih memudahkan pemahaman seluruh pihak. Bagan atau struktur tersebut akhirnya sering disebut sebagai struktur organisasi. Di dalam struktur ini akan dijabarkan bagian atau jabatan tertentu beserta jenjang levelnya, siapa yang menjadi atasan dan bawahan. Tentu semakin besar perusahaan tersebut maka semakin besar pula struktur organisasinya. Struktur organisasi ini bersifat dinamis artinya jika diperlukan maka dapat diubah sesuai kebutuhan.

Setiap perusahaan memiliki struktur organisasi yang unik, tidak ada yang sama. Hal ini sangat bergantung kepada jenis usaha bisnis yang dilakukan, jumlah karyawan dan tujuan perusahaan itu sendiri. Sebagai contoh ketika perusahaan sedang fokus pada penjualan, maka struktur di bagian pemasaran akan dibuat lebih padat dan banyak daripada bagian lainnya.

Struktur organisasi ini dalam pembuatannya memiliki beberapa bentuk diantaranya yaitu piramida, vertikal, horizontal atau lingkaran. Masing-masing bentuk ini akan dijabarkan sebagai berikut. Pertama adalah **piramida**, bentuk ini adalah yang paling umum digunakan oleh kebanyakan perusahaan. Dimana puncak pimpinan dipimpin oleh sedikit orang dan semakin ke bawah semakin banyak orang atau karyawan. Bentuk ini sangat jelas memperlihatkan jenjang level masing-masing jabatan. Atasan dan bawahan terpisah secara jelas sehingga dapat mudah dipahami alur koordinasinya.

## Bentuk Piramida



Bentuk piramida ini sangat muda dipahami dan menjadi bentuk yang paling banyak digunakan oleh perusahaan. Jabatan paling rendah adalah **staf**, dimana staf ini jumlahnya bisa banyak tergantung kebutuhan perusahaan. Staf ini belum dapat dikatakan sebagai manajer secara teoretis karena ia tidak memiliki bawahan. Selanjutnya adalah **supervisor** atau di beberapa perusahaan sering disebut sebagai pengawas. Jabatan ini dapat dikatakan sebagai **manajer lini pertama**, karena sudah memiliki bawahan staf. Baik staf maupun supervisor ini lingkup pekerjaannya didominasi oleh bidang administrasi. Sebagai contoh bagian staf keuangan dengan tugas utama membuat laporan keuangan berbentuk neraca, laba rugi, arus kas dan perubahan modal.

Selanjutnya adalah **manajer**, jika berbicara tentang manajer yang sering disebut dalam ilmu manajemen, maka yang dimaksud adalah jabatan ini. Manajer ini disebut sebagai manajer menengah, karena memiliki lebih dari satu jenjang bawahan. Ruang lingkup pekerjaan manajer lebih fokus kepada komunikasi seperti menyampaikan arahan kepada para bawahannya. Urusan administrasi kebanyakan sudah ditangani oleh staf dan supervisor,

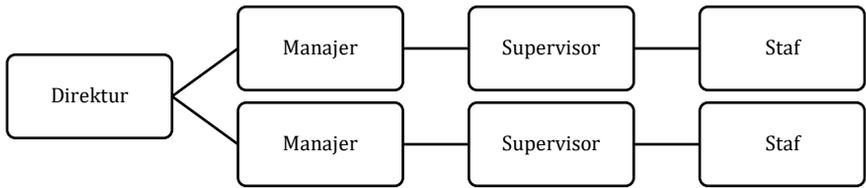
manajer hanya akan memeriksa kembali pekerjaan tersebut dan melakukan revisi jika diperlukan.

Di atas manajer ada jabatan **direktur**, atau biasa disebut manajer puncak, direktur ini ada direktur utama sebagai pemegang kekuasaan tertinggi di perusahaan dan ada direktur di masing-masing departemen yang ada. Level direktur dominasi pekerjaan adalah komunikasi penuh, mengarahkan dan memotivasi seluruh bawahannya mencapai target yang telah ditentukan.

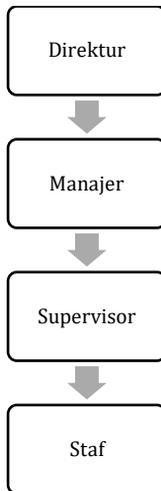
Di atas atau di luar struktur organisasi ini ada yang namanya **komisaris**. Jabatan ini adalah jabatan paling tinggi di perusahaan karena biasa diisi oleh pemilik perusahaan atau pemegang saham. Komisaris bisa terdiri dari satu orang atau lebih. Jika lebih maka nanti ada komisaris anggota dan utama. Karena ia adalah pemilik perusahaan biasanya hanya bertugas mengawasi jalannya perusahaan tanpa ikut campur terlalu dalam dalam operasional perusahaan. Itu sebabnya dalam struktur organisasi, posisi komisaris ada di luar garis. Pemilik perusahaan memiliki hak penuh atas jalannya perusahaan tersebut, jika ia mau maka bisa saja ia juga merangkap sebagai direktur utama atau bahkan jabatan lainnya.

Selanjutnya adalah bentuk **vertikal** dan **horizontal**. Pada dasarnya kedua bentuk ini hampir sama dari sisi pembagian jabatan, hanya saja vertikal di susun dari atas ke bawah, sedangkan horizontal disusun dari kiri ke kanan. Jumlah karyawan pada masing-masing bidang diusahakan seimbang sehingga tidak menyerupai piramida. Keseimbangan ini dibuat agar masing-masing departemen mendapatkan proporsi tenaga kerja yang sama sehingga dapat memaksimalkan seluruh potensi yang ada secara simultan.

## Bentuk Horizontal



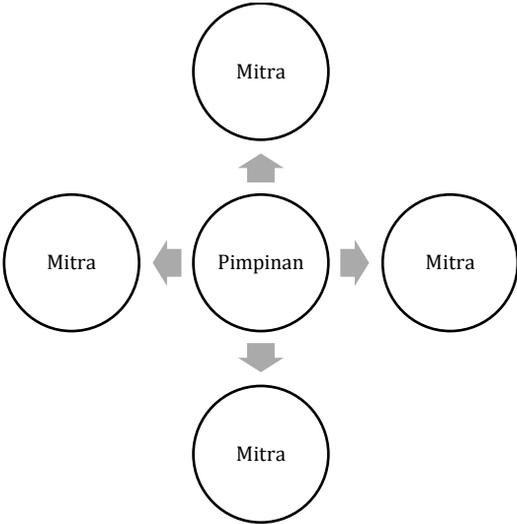
## Bentuk Vertikal



Bentuk selanjutnya adalah **lingkaran**. Bentuk ini adalah yang paling berbeda dengan bentuk lainnya. Pada bentuk ini tidak

dikenal atasan dan bawahan. Karena setiap orang memiliki jenjang atau level yang sama. Seluruh pihak dalam hal bekerja atas dasar kemitraan bukan atasan dengan bawahan<sup>45</sup>. Pimpinan hanya ada satu orang dan seluruh karyawan lainnya akan langsung berkoordinasi ke pimpinan tertinggi ini. Konsep seperti ini, sekarang sudah cukup banyak digunakan. Karena masing-masing karyawan akan fokus kepada dirinya sendiri dan melaporkan secara langsung kepada atasan. Mereka akan bertanggungjawab sepenuhnya atas pekerjaan yang dilakukan. Bentuk struktur organisasi seperti ini cocok digunakan ketika para karyawannya sudah sangat profesional dan tidak lagi membutuhkan supervisi atau pengawasan dari pihak lain.

Bentuk Lingkaran



---

<sup>45</sup> Tropman, J. E. (1989). The organizational circle: A new approach to drawing an organizational chart. *Administration in Social Work*, 13(1), 35–44.

## Departemen dan Divisi

*“...Secara definisi, divisi diartikan sebagai unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan atau sering disebut sebagai anak perusahaan/cabang...”*

Telah dijelaskan di atas bahwa struktur organisasi disusun berdasarkan **departemen** yang ada. Departemen sendiri adalah pengelompokan pekerjaan

yang memiliki kesamaan ciri. Dasar pengelompokan yang paling sering digunakan adalah berdasarkan unsur manajemen, yaitu sumber daya manusia, operasional, keuangan dan pemasaran. Maka departemen yang ada di perusahaan akan mengikuti fungsi manajemen tersebut, yaitu departemen sumber daya manusia, departemen operasional, departemen keuangan dan departemen pemasaran. Penamaan departemen ini dapat saja berbeda-beda untuk setiap perusahaannya. Sebagai contoh departemen pemasaran, ada yang menamakan bagian penjualan.

Jumlah dari departemen ini pun bisa berbeda untuk masing-masing perusahaan. Ada yang menggunakan empat departemen ini atau lebih tergantung kebutuhan. Ada pula yang menjadikan satu unsur manajemen menjadi beberapa departemen. Seperti unsur operasional yang dibagi menjadi departemen produksi, departemen pembelian, dan departemen logistik persediaan.

Selanjutnya adalah **divisi**, istilah ini sering disamaartikan dengan departemen. Secara definisi, divisi diartikan sebagai unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan atau sering disebut sebagai anak perusahaan/cabang. Divisi ini memiliki struktur organisasi tersendiri yang memiliki atasan dan bawahan. Divisi ini menangani suatu bisnis secara terpisah dari kantor pusat namun tetap memiliki kewajiban untuk melapor dan berkoordinasi. Divisi ini akan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan secara mandiri. Bahkan divisi ini bisa saja memproduksi produknya sendiri dan kemudian memasarkannya.

Intinya adalah ia secara mandiri melakukan operasional bisnisnya dengan tetap berkoordinasi dengan kantor pusat<sup>46</sup>.

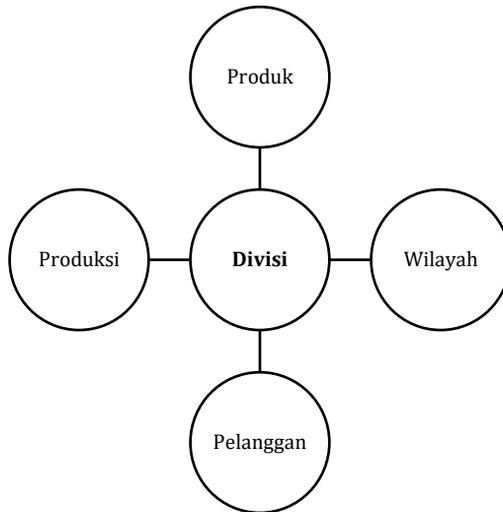
Pembagian divisi ini dapat didasarkan kepada ragam **produk** yang dimiliki perusahaan. Sebagai contoh, ada divisi makanan dan divisi minuman. Penjualan produk dilakukan pada masing-masing divisi sedangkan produksi dapat dilakukan sendiri ataupun melalui kantor pusat. **Wilayah** pemasaran juga dapat dijadikan dasar pembuatan divisi perusahaan. Setiap daerah yang menjadi pangsa pasar perusahaan dapat dijadikan divisi. Sebagai contoh Divisi Pulau Lombok dan Divisi Pula Bali.

Selain itu, divisi juga dapat dibagi berdasarkan **jenis pelanggan**. Sebagai contoh divisi perusahaan dan divisi individu. Divisi perusahaan melayani penjualan kepada pelanggan yang berbadan hukum atau berbentuk perusahaan. Sedangkan divisi individu melayani penjualan kepada konsumen akhir perorangan. Tak hanya itu divisi juga dapat dibagi berdasarkan **proses produksi** seperti divisi bahan baku, divisi barang setengah jadi dan divisi barang jadi. Pembagian divisi seperti dijelaskan di atas ini terjadi atas konsekuensi skala perusahaan yang semakin besar sehingga masing-masing harus dibuatkan divisi tersendiri agar lebih mudah dikelola.

---

<sup>46</sup> Vanagas, R., & Stankevič, J. (2017). *Impact of coordination for organization process.*

## Pembagian Divisi



### **Kelompok Organisasi**

Pengelompokan orang dalam organisasi ini tidak hanya dapat dilakukan melalui struktur organisasi tetapi juga melalui kelompok organisasi yang merupakan bentuk lain atau sampingan dari struktur organisasi utama. Kelompok organisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu formal dan informal. Bentuk formal adalah bentuk yang mendapatkan pengesahan dari perusahaan dan merupakan bentuk penerapan kebijakan perusahaan.

Bentuk kelompok formal yang pertama adalah **Satuan Tugas** atau **Satgas**. Satgas adalah tim yang terdiri dari beberapa orang ahli yang diberikan tugas khusus oleh pimpinan perusahaan untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Karena tugas yang berat ini, maka tidak heran jika anggota tim ini adalah mereka yang memiliki keahlian dan pengalaman di bidangnya serta menduduki jabatan strategis tertentu. Setelah tugas mereka selesai maka tim akan dibubarkan. Jadi pembentukan tim ini memang didasarkan atas permasalahan yang terjadi.

Berbeda halnya dengan **tim proyek** yang sengaja dibentuk khusus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu dan terdiri dari orang yang ahli di bidangnya namun tanpa perlu didasari oleh adanya permasalahan terlebih dahulu.

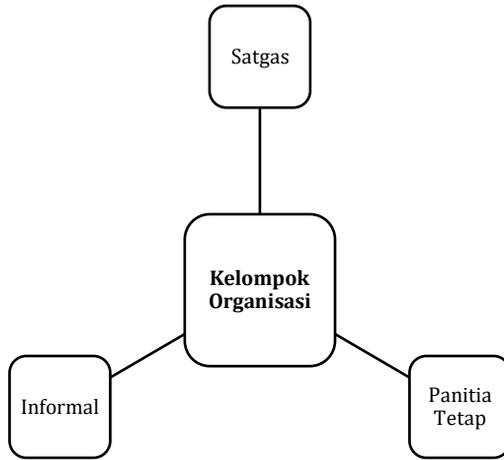
Bentuk kedua dari kelompok formal adalah **panitia tetap**, yaitu kelompok yang sengaja dibentuk dan bersifat tetap untuk digunakan oleh perusahaan untuk menjalankan suatu acara tertentu. Sebagai contoh adalah tim ahli, tim ini adalah sekelompok orang yang ditugaskan untuk memberikan saran atas setiap keputusan yang diambil perusahaan. Hal ini bertujuan agar keputusan yang diambil dapat dikaji dalam berbagai sisi sehingga menjadi lebih tepat sasaran.

Selain bentuk formal, kelompok organisasi juga dalam bentuk **informal** seperti kelompok arisan, pengajian atau tim sepak bola. Kelompok ini dibentuk atas dasar kepentingan yang tidak memiliki kaitan langsung dengan perusahaan dan sebagai bentuk keakraban sesama karyawan yang memiliki minat yang sama. Kelompok ini walau tidak memiliki struktur dan tanggung jawab resmi yang jelas, tetapi dapat menjadi wadah untuk para karyawan meningkatkan komunikasi dan keakraban diantaranya<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Daniel, C. O. (2018). Impact of informal groups on organisational performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(9), 686–694.

## Ragam Kelompok Organisasi





## **Bab 8 Koordinasi**

## Definisi

Setiap orang adalah unik, mereka memiliki pemikiran dan perilaku yang berbeda-beda. Bahkan anak yang dilahirkan kembar pun akan memiliki kepribadian yang berbeda. Begitu halnya dengan karyawan yang bekerja di perusahaan mereka memiliki pemikiran dan caranya bekerja sendiri. Hal ini tentu perlu diatur sedemikian rupa agar hal tersebut membawa kepada produktivitas. Maka keanekaragaman karakter ini harus diintegrasikan ke dalam satu tujuan perusahaan yang sama. Setiap karyawan beserta pekerjaan yang dimiliki akan diselaraskan dengan tujuan besar perusahaan, hal ini yang dikatakan sebagai **koordinasi**.

Tugas seorang manajer adalah membuat para karyawannya bisa bersatu padu untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu keuntungan. Manajer memastikan bahwa apa yang dilakukan oleh setiap karyawan bukan hanya bermanfaat secara individu kepada dirinya sendiri melainkan berdampak besar kepada perusahaan. setiap karyawan memang melakukan pekerjaan yang berbeda-beda namun semua akan bermuara kepada keuntungan perusahaan. Hal ini penting dibangun agar setiap karyawan merasa memiliki perusahaan (*sense of belonging*) tersebut. Hal ini tentu berdampak besar kepada kinerja karyawan itu sendiri. Intinya koordinasi diperlukan agar setiap karyawan tidak bekerja sendiri sesuai kepentingan individu melainkan bersatu padu untuk kepentingan yang lebih besar, yaitu kepentingan bersama perusahaan<sup>48</sup>.

---

<sup>48</sup> Wang, Y. M., Ahmad, W., Arshad, M., Yin, H. L., Ahmed, B., & Ali, Z. (2021). Impact of coordination, psychological safety, and job security on employees' performance: The moderating role of coercive pressure. *Sustainability*, 13(6), 3175.

## Jenis

*“...semakin intens proses koordinasi ini maka semakin baik pula koneksi yang terjadi antara atasan dan bawahan...”*

Koordinasi tersebut dapat dilakukan baik secara **vertikal** maupun **horizontal**<sup>49</sup>. Vertikal bermakna bahwa koordinasi dilakukan lintas jenjang jabatan, yaitu antara atasan dengan

bawahan. Koordinasi tipe ini dilakukan dengan tujuan memastikan bahwa pekerjaan yang diberikan terselesaikan dengan tuntas dan tepat waktu. Atasan dapat memberikan supervisi maupun pengarahan kepada bawahan agar bekerja sesuai yang seharusnya. Hal ini didasarkan kepada asumsi bahwa pekerja jika tidak diawasi maka mereka tidak akan bekerja atau sedikit bekerja.

Pada manajemen yang sudah jauh lebih berkembang proses pengawasan seperti ini bisa dilakukan dengan membangun sistem yang baik di perusahaan. Untuk memperlihatkan karyawan bekerja secara umum dapat digunakan kamera pengawas. Untuk karyawan dengan tingkat pekerjaan tertentu maka dapat digunakan standar pencapaian kinerja, ketika standar tersebut tercapai sesuai substansi dan waktunya, maka kinerja karyawan dikatakan baik.

Para bawahan juga dapat berkoordinasi dengan atasannya untuk memastikan kembali pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai yang diharapkan. Semakin intens proses koordinasi ini maka semakin baik pula koneksi yang terjadi antara atasan dan bawahan. Koordinasi yang kurang dapat menyebabkan perbedaan persepsi yang berujung kepada ketidakpuasan.

Selain itu, para karyawan juga harus bisa saling berkoordinasi sesama level jabatannya, yaitu secara **horizontal**. Hal ini berguna untuk membangun kerja sama antar para pegawai sehingga dapat

---

<sup>49</sup> Sting, F. J., & Loch, C. H. (2016). Implementing operations strategy: How vertical and horizontal coordination interact. *Production and Operations Management*, 25(7), 1177–1193.

menyelesaikan banyak pekerjaan secara cepat. Masing-masing karyawan perlu memahami bahwa jika mereka fokus mengerjakan suatu pekerjaan, maka tujuan besar perusahaan akan segera tercapai. Jika ada satu saja karyawan yang tidak maksimal bekerja maka dapat mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan.

### **Masalah Perbedaan**

Dalam proses koordinasi yang terjadi sering dijumpai beberapa permasalahan diantaranya adalah pertama, **perbedaan tujuan**. Antara satu karyawan dengan karyawan yang lain bisa saja memiliki tujuan yang berbeda dalam bekerja. Ada yang bekerja karena ingin mendapatkan penghasilan. Ada yang bekerja karena ingin mendapatkan pengalaman. Ada yang bekerja karena terpaksa dan lain sebagainya. Cara masing-masing karyawan yang memiliki tujuan berbeda ini tentu berbeda juga. Karyawan dengan tujuan mencari pengalaman akan mengambil segala kesempatan yang ada untuk bekerja. Semua bentuk penugasan akan dianggap sebagai peluang untuk bisa menambah portofolio karier yang dimiliki. Sedangkan karyawan yang terpaksa bekerja, akan bekerja seadanya dan yang penting terselesaikan. Satu bekerja dengan sebaik-baiknya dan yang satu bekerja seadanya. Tentu dua pihak ini akan sulit untuk disatukan dalam koordinasi yang sama.

Kedua adalah **perbedaan waktu**, masing-masing karyawan memiliki kecepatan bekerja yang berbeda-beda. Sebagai contoh dalam hal mengetik dokumen. Ada karyawan yang mampu mengetik sepuluh jari dengan sangat cepat, sedangkan ada yang tidak bisa mengetik sepuluh jari sehingga sangat lambat. Ketika diberikan suatu pekerjaan yang saling berkaitan misalkan menyelesaikan laporan keuangan. Bagian keuangan belum bisa mulai bekerja ketika data dari penjualan dan pembelian belum masuk. Ketika ada satu karyawan yang lambat dalam bekerja, maka akan berpengaruh terhadap keseluruhan proses pekerjaan yang ada. Oleh sebab itu disinilah peran penting dari seorang manajer sangat

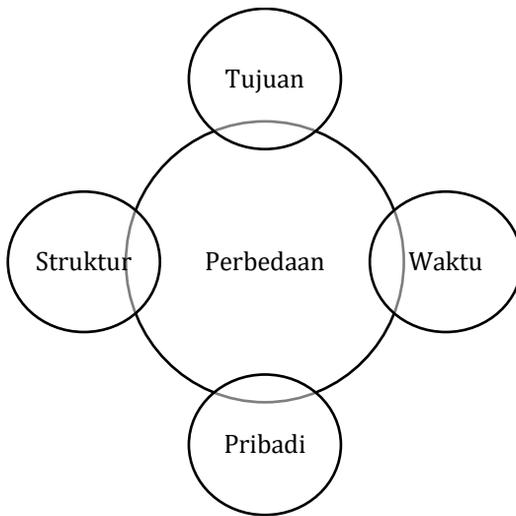
dibutuhkan untuk mengatur posisi masing-masing karyawan agar pekerjaan cepat selesai.

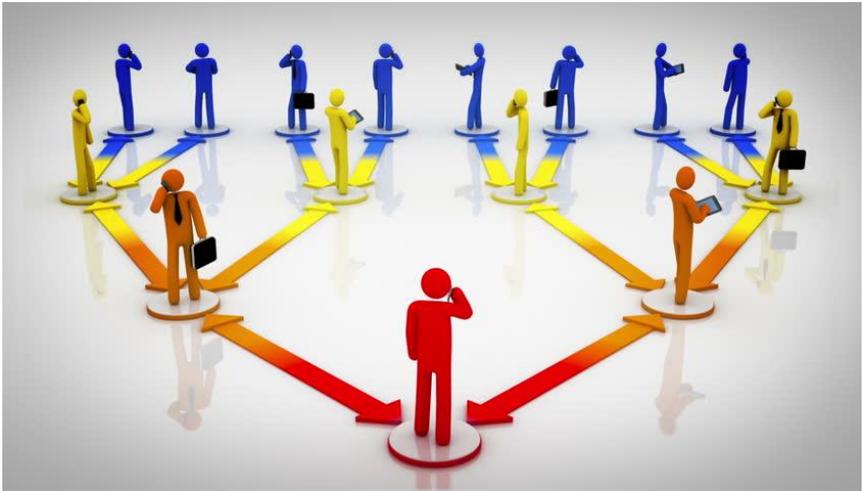
Ketika adalah karena ada **perbedaan kepribadian** dari masing-masing karyawan. Sifat karakter setiap orang tentu berbeda-beda dan hal ini akan sangat berpengaruh terhadap cara mereka bekerja. Ada karyawan yang *multitasking*, dapat mengerjakan banyak pekerjaan dalam satu waktu, dan di sisi lain ada karyawan yang hanya bisa mengerjakan satu pekerjaan untuk jangka waktu tertentu sebelum ia mulai beralih ke pekerjaan selanjutnya. Menyatukan dua karakter seperti ini tentu akan sangat sulit.

Keempat adalah **perbedaan struktur**, menyatukan karyawan dari jenjang jabatan yang berbeda atau bahkan departemen yang berbeda tentu tidaklah mudah. Perbedaan jenjang jabatan dapat saja membuat pekerjaan lama terselesaikan. Sebagai contoh jika staf dan manajer ditugaskan untuk melakukan suatu pekerjaan, maka kecenderungan hanya staf saja yang bekerja karena secara struktur ia berada di level paling bawah, padahal yang ditugaskan adalah mereka berdua. Seharusnya mereka dapat saling membantu dan bersinergi sehingga tugas terselesaikan dengan baik dan cepat.

Seluruh permasalahan yang ada di atas tentu dapat diatasi dengan adanya pemahaman yang baik tentang manajemen perusahaan. Pimpinan perusahaan dapat menyosialiskan lebih intens tentang tujuan perusahaan. Sehingga seluruh karyawan memiliki satu visi yang sama. Perusahaan juga dapat melakukan pelatihan karyawan sehingga setiap karyawan yang ada memiliki kemampuan standar yang relatif sama sehingga memudahkan ketika harus berkoordinasi.

## Permasalahan Koordinasi





## Bab 9 Rentang Manajemen

## Definisi

**Rentang manajemen** adalah seberapa banyak jumlah bawahan yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer<sup>50</sup>. Dalam ilmu manajemen, tujuan perusahaan harus tercapai secara efektif dan juga efisien. Bisa saja ketika jumlah bawahan terlalu banyak bukannya pekerjaan menjadi cepat terselesaikan malah sebaliknya menjadi lama. Ada baiknya suatu pekerjaan hanya dikerjakan oleh beberapa orang saja dengan pembagian tugas yang jelas. Karena jika banyak orang mengerjakan satu pekerjaan secara bersamaan, maka bisa saja hanya beberapa orang yang bekerja dan sisanya menganggur. Bahkan bisa saja dengan kehadiran banyak orang justru akan memicu kegiatan lain sehingga pekerjaan utama jadi terabaikan.

## Perbandingan

Jumlah bawahan yang **banyak** tentu saja bisa menjadikan suatu pekerjaan menjadi lebih cepat terselesaikan. Karena banyak orang berarti banyak tenaga dan banyak ide segar juga yang bisa didapatkan. Semakin banyak kepala (pemikiran) semakin baik. Apalagi jika pekerjaan tersebut dikerjakan oleh karyawan dari berbagai bidang keilmuan, maka pekerjaan tersebut tidak hanya akan cepat selesai, tetapi juga kualitas pekerjaan menjadi lebih baik. Sebagai contoh pekerjaan menjual produk, ada bagian desain kemasan produk, ada bagian pemasaran sosial media, ada bagian keuangan terkait harga jual produk dan lain sebagainya. Seluruh aspek dapat dimaksimalkan.

Namun di sisi lain banyak memiliki bawahan, maka akan muncul permasalahan, yaitu sulitnya mengatur atau melakukan koordinasi. Mengatur sedikit orang tentu tidak mudah, apalagi

---

<sup>50</sup> Meyer, R. M. (2008). Span of management: Concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 63(1), 104–112.

mengatur banyak orang dengan kepribadian yang berbeda-beda. Tidak hanya itu memperkerjakan banyak karyawan tentu berdampak serius kepada sisi keuangan. Mereka jelas butuh digaji dan karenanya biaya penggajian akan meningkat pesat. Pertanyaannya apakah dengan gaji yang dikeluarkan dengan cukup banyak tersebut layak jika dibandingkan dengan keuntungan yang didapat perusahaan. Karena sekali lagi efektif saja tidak cukup tapi juga harus efisien.

Sebaliknya dengan menggunakan **sedikit bawahan** juga memiliki dampak positif dan negatif. Dampak positif tentu mudah diatur, mudah dikoordinasikan dan murah dari sisi pembayaran penggajian. Namun berdampak kepada beban kerja yang terlalu besar. Sedikit orang harus melakukan banyak pekerjaan. Manusia berbeda dengan robot, manusia memiliki rasa jenuh dan bosan ketika diharuskan mengerjakan suatu pekerjaan dengan intensitas tinggi.

Lantas pertanyaannya adalah berapa jumlah bawahan yang ideal, tidak terlalu sedikit namun tidak terlalu banyak? Tidak ada jawaban pasti untuk pertanyaan ini<sup>51</sup>, ada pendapat yang mengatakan 20-30 orang adalah jumlah yang pas untuk dapat dikelola, lebih dari itu akan berdampak buruk, begitu pun jika kurang dari itu. Ada pula yang mengatakan 3-8 orang ataupun maksimal 6 orang. Ada beberapa faktor yang menyebabkan perbedaan pendapat ini di antara akan dijelaskan di sub bab berikutnya.

## **Faktor yang Mempengaruhi**

Faktor pertama yang mempengaruhi jumlah bawahan manajer adalah **fungsi manajemen**. Fungsi manajemen ada perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Jika

---

<sup>51</sup> van Fleet, D. D. (1983). Span of management research and issues. *Academy of Management Journal*, 26(3), 546–552.

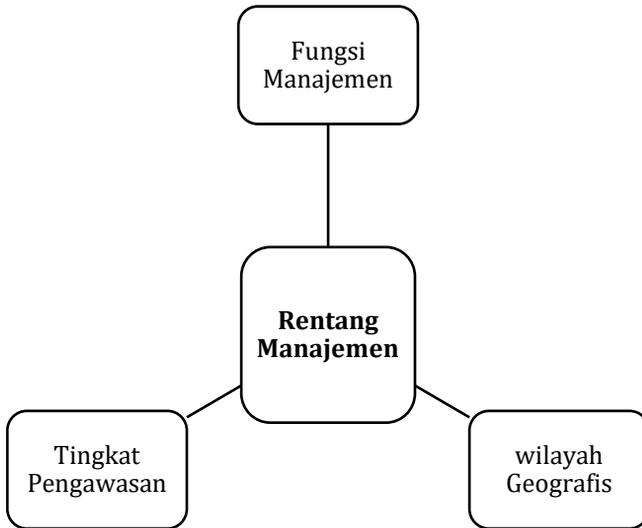
*“...mempekerjaan sedikit  
bawahan namun dengan kualitas  
yang tinggi...”*

ada sejumlah  
karyawan yang  
memiliki kesamaan  
deskripsi pekerjaan  
maka jumlahnya dapat  
lebih banyak,

mengapa? Karena akan lebih mudah diawasi oleh manajernya. Permasalahan yang terjadi kemungkinan akan relatif sama dan memudahkan manajer untuk mengelolanya. Namun jika deskripsi pekerjaannya beragam, maka jumlah yang banyak akan menyulitkan manajer. Intinya adalah jika pekerjaan itu sejenis, maka ia boleh memiliki banyak bawahan karena akan mudah dikontrol.

Faktor kedua adalah **wilayah geografis**. Tentu semakin berdekatan atau masih dalam satu kantor yang sama maka jumlah bawahan bisa cukup banyak. Karena akan mudah diatur dan diawasi. Jika lokasi kantor berjauhan antar cabang yang satu dengan kantor pusat, maka bawahan yang banyak justru akan menyulitkan. Pilihannya bisa dua, pertama, memilih sedikit bawahan agar mudah dikontrol karena lokasi yang berjauhan. Kedua adalah menambah atasan di masing-masing lokasi yang ada sehingga walau jumlah bawahan banyak bisa dikontrol oleh manajer di masing-masing wilayah tersebut, tentu saja dengan pertimbangan biaya juga.

Faktor ketiga adalah **pengawasan yang dibutuhkan**. Semakin suatu pekerjaan membutuhkan pengawasan yang tinggi, maka sebaiknya jumlah bawahan sedikit atau tidak terlalu banyak. Perusahaan perbankan misalnya, seorang atasan akan diberikan sedikit bawahan agar mudah dikontrol dan diawasi. Oleh karenanya struktur perbankan cukup banyak memiliki jenjang. Artinya setiap beberapa orang bawahan akan diangkat satu orang pengawas. Hal ini bertujuan menjaga pekerjaan tersebut terlaksana secara aman. Apalagi perusahaan perbankan erat kaitannya dengan keamanan penyalahgunaan uang.



Yang perlu menjadi perhatian serius sesungguhnya bukan hanya sekedar jumlah atau kuantitas, tetapi juga kualitas. Jadi bukan seberapa banyak bawahan yang dimiliki tetapi seberapa berkualitas para bawahan tersebut. Bisa saja pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh tiga orang, tetapi bisa dikerjakan oleh hanya satu orang saja dengan keterampilan di atas rata-rata. Penulis pribadi lebih cenderung memperkerjakan sedikit bawahan namun dengan kualitas yang tinggi sehingga banyak pekerjaan dapat terselesaikan tepat waktu dan berkualitas.



## **Bab 10 Wewenang dan Kekuasaan**

## Definisi

Dalam mengelola para bawahannya seorang manajer membutuhkan atau memiliki wewenang dan kekuasaannya. Hal ini konsekuensi atas jenjang jabatannya, yaitu sebagai atasan. **Wewenang** sendiri diartikan sebagai hak untuk melakukan sesuatu atau memberikan perintah kepada bawahannya. Seorang manajer ketika diberikan amanat untuk menjalankan pekerjaannya selain itu sebagai bentuk kewajiban, turut melekat dalam dirinya adalah sejumlah hak. Di antara hak itu adalah wewenang ini<sup>52</sup>.

Manajer dapat melakukan apa saja yang diinginkan, ia dapat menggunakan metode apa saja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Termasuk di dalamnya memberikan perintah apa pun kepada bawahannya. Tentu saja dengan adanya batasan etika. Manajemen mengatur benar dan salah, sedangkan etika mengatur baik dan buruk. Mungkin bisa saja seorang manajer melakukan ancaman kepada para bawahannya berupa pemberian sanksi jika suatu pekerjaan tidak terselesaikan tepat pada waktunya. Hal ini dibenarkan dalam manajemen, tetapi tentu saja buruk untuk dilakukan. Karena karyawan akan merasa takut dan terpaksa untuk melakukan suatu pekerjaan.

Selain *punishment*, ada cara yang bisa dilakukan manajer, yaitu pemberian *reward*. Hal ini tentu akan memberikan motivasi kepada para bawahan untuk bekerja maksimal dan mengharapkan tambahan penghasilan dari *reward* tersebut. Jadi apa pun itu bebas dilakukan oleh seorang manajer asalkan ia membawa kepada tujuan perusahaan, yaitu keuntungan dan dilakukan dengan cara yang baik.

Tentu saja, karena wewenang ini adalah hak, maka sifatnya opsional. Bisa dilakukan atau bisa juga tidak. Yang paling penting dalam manajemen sesungguhnya adalah justru menjalankan

---

<sup>52</sup> Henning, D. A., & Moseley, R. L. (1970). Authority role of a functional manager: the controller. *Administrative Science Quarterly*, 482–489.

kewajiban. Jangan sampai hak dilakukan sedangkan kewajiban dilupakan. Seorang manajer yang baik tentu akan berfokus kepada kewajiban yang dimilikinya.

Sedangkan **kekuasaan** diartikan sebagai kemampuan untuk melakukan sesuatu<sup>53</sup>. Bisa saja sesungguhnya seorang manajer mampu melakukan suatu hal, seperti menempatkan orang yang tidak tepat di suatu pekerjaan. Karena sebagai seorang atasan memang memiliki hak untuk menentukan siapa yang menjadi bawahannya. Namun yang perlu menjadi perhatian adalah jangan sampai seorang manajer menyalahgunakan kekuasaannya. Memanfaatkan posisinya untuk melakukan banyak hal berdasarkan kepentingan pribadi.

Menempatkan seorang di jabatan tertentu karena kedekatan pribadi semata bukan karena kemampuan yang dimiliki. Bisa saja manajer mampu dan memiliki hak untuk melakukan sesuatu, namun yang perlu diingat, apakah jika hal itu dilakukan dapat membawa dampak positif yang sebesar-besarnya bagi seluruh pihak terlebih perusahaan.

## Sumber

**Wewenang** yang dimiliki seorang manajer dapat bersumber dari beberapa hal, setidaknya ada dua pendekatan yang dapat menjelaskan hal tersebut, yaitu pendekatan formal dan penerimaan. **Pendekatan formal** mengatakan bahwa wewenang ada karena merupakan turunan atau konsekuensi atas jabatan yang dimiliki dan merupakan kelanjutan dari pimpinan yang tertinggi. Manajer memiliki wewenang karena diberikan oleh pimpinan tertingginya, yaitu direktur utama.

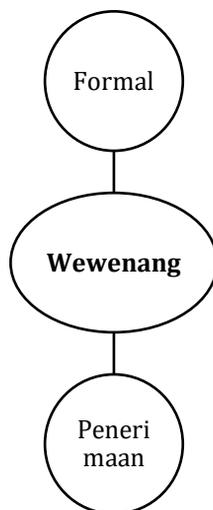
Pendekatan kedua, adalah **pendekatan penerimaan**, yaitu seorang manajer memiliki wewenang karena ia memiliki bawahan

---

<sup>53</sup> McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2008). *Power is the great motivator*. Harvard Business Review Press.

dan bawahan inilah yang menjadi objek dari wewenang tersebut. Dari kedua pendekatan ini kita dapat memahami bahwa jika seorang manajer tidak diberikan wewenang oleh pimpinan tertingginya, maka ia bisa saja tidak memiliki wewenang tersebut. Termasuk ketika seorang manajer tidak memiliki bawahan, maka ia pun bisa saja tidak memiliki wewenang tersebut karena kehilangan objek pelaksana. Sejatinya wewenang itu ada untuk bisa digunakan sebaik-baiknya oleh manajer.

### Sumber Wewenang

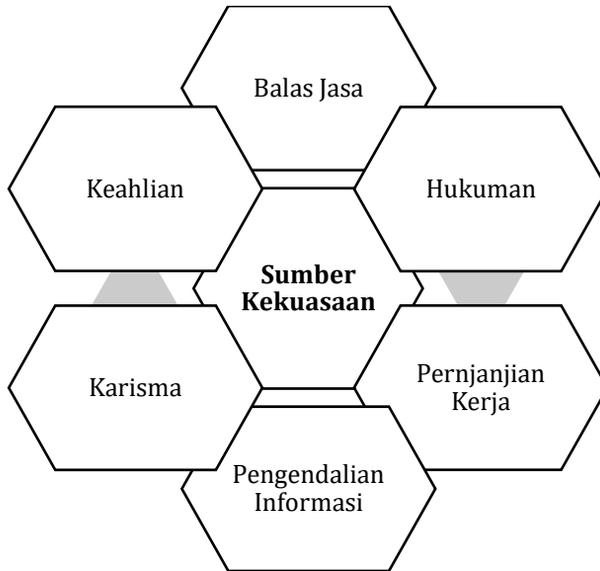


Sedangkan **kekuasaan** bersumber dari dua hal juga, yaitu posisi jabatan dan secara pribadi. **Posisi jabatan** menjadikan seseorang memiliki kemampuan untuk melakukan suatu hal kepada bawahannya. Hal ini dikarenakan para bawahan memang digaji untuk melakukan segala hal yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini merupakan **balas jasa**, karena mereka sudah digaji mereka pun harus memberikan hal yang sepadan dengan itu, yaitu siap bekerja sesuai arahan atasannya. Selain itu sebelum karyawan bekerja di sana, tentunya ia telah bersepakat untuk menjalankan pekerjaan berdasarkan **perjanjian kerja** yang ada. Jadi aktivitas bekerjanya seorang bawahan sudah dilandasi oleh aturan hukum,

yang artinya jika ia tidak menjalankan pekerjaan tersebut, maka dianggap melawan hukum.

Selain itu pula jika perusahaan menetapkan suatu **aturan** yang mengharuskan para karyawannya melakukan sesuatu seperti misalkan jam operasional bekerja. Maka para karyawan tersebut secara definitif harus menaatinya. Hal lain yang juga berpengaruh adalah adanya **pengendalian informasi**. Para manajer memiliki sejumlah informasi yang tidak dimiliki oleh para bawahannya sehingga kedudukannya akan lebih tinggi dibandingkan yang lainnya sehingga muncullah kekuasaan tersebut. Informasi ini dapat berupa pemahaman tentang pengelolaan keuangan yang lebih jika dibandingkan yang lainnya atau pemahaman tentang hukum terkait undang-undang pekerja.

Selain posisi jabatan, kekuasaan juga bersumber dari **pribadi** orang tersebut. Bisa jadi orang tersebut memiliki **karisma** karena senioritas yang dimilikinya. Sehingga ia secara tidak langsung mendapatkan kekuasaan untuk mengatur para karyawan lainnya yang lebih junior. Atau bisa jadi juga seseorang itu memiliki **keahlian** tertentu yang di atas orang rata-rata sehingga ia mendapatkan pandangan yang lebih di mata karyawan yang lainnya. Seperti ahli dalam bidang negosiasi, sehingga sering dijadikan sebagai perwakilan ketika menyampaikan aspirasi para pegawai.



## Jenis

Wewenang atau hak untuk melakukan sesuatu dan memberi perintah memiliki beberapa jenis. Setidaknya ada tiga jenis yang sering diperbincangkan, yaitu wewenang lini, staf dan fungsional. **Wewenang lini** diartikan sebagai wewenang karena alasan jabatan yang didasarkan kepada struktur organisasi, yaitu adanya atasan dan bawahan. Ini adalah jenis wewenang yang paling umum. Seorang atasan memiliki wewenang untuk memberikan perintah kepada bawahannya.

Yang kedua adalah **wewenang staf**, walaupun staf hanyalah seorang bawahan ia pun tetap memiliki wewenang. Hanya saja wewenang yang dimiliki memang sangat terbatas dan kecil, yaitu memberi saran kepada atasan. Saran ini pun sifatnya hanyalah sekedar masukan yang bermakna dapat diterima ataupun ditolak. Meskipun demikian saran atau masukan adalah salah satu alat evaluasi yang cukup penting, karena dari sanalah seorang manajer

*“...Maka hak yang tinggi tersebut haruslah diimbangi atau didahulukan dengan menjalankan seluruh kewajiban yang ada...”*

dapat mengetahui efektivitas dari kebijakan yang telah dilakukan. Seorang manajer yang baik pun selalu menganggap saran sebagai

sebuah bahan evaluasi sehingga bisa semakin baik ke depannya.

Yang ketiga adalah **wewenang fungsional**, yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang karena fungsi tertentu di dalam perusahaan yang sangat penting. Contohnya adalah bagian keamanan, walau hanya staf biasa, bagian keamanan ini dapat saja melakukan atau memerintah sesuatu jika hal tersebut mengancam keamanan perusahaan. Sebagai contoh adalah bagian keamanan dapat meminta bagian produk menghentikan sementara proses produksinya jika dirasa terjadi korsleting listrik yang dapat membahayakan.

Melalui tulisan ini, penulis ingin mengingatkan bahwa semakin tinggi jabatan seseorang maka wewenangnya pun akan semakin tinggi, banyak hal yang bisa ia lakukan. Namun pada saat yang bersamaan itu, maka akan semakin besar juga tanggung jawabnya. Maka hak yang tinggi tersebut haruslah diimbangi atau didahulukan dengan menjalankan seluruh kewajiban yang ada. Sehingga pengelolaan perusahaan dapat berjalan dengan baik.

# DELEGATING



## Bab 11 Delegasi

## Definisi

**Delegasi** sering kita dengar sebagai sebuah perwakilan dari tempat tertentu untuk melakukan sesuatu hal. Misalkan delegasi Indonesia yang mewakili peserta olimpiade internasional. Konsep yang sama juga ada di manajemen, secara definisi diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain, biasanya bawahan. Ada kalanya seorang manajer tidak punya cukup waktu untuk melakukan seluruh hal secara bersamaan, maka di saat seperti itu ia dapat melakukan delegasi ini. Memberi kepercayaan kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu. Di materi sebelumnya sudah dibahas tentang skala prioritas, dimana jika sesuatu itu mendesak untuk dilakukan tidak bisa ditunda, tetapi tidak terlalu penting, maka solusinya adalah delegasi ini<sup>54</sup>.

Contoh dari delegasi adalah ketika manajer harus menghadiri acara peresmian gedung baru mitra bisnis yang dilaksanakan esok hari. Manajer dapat saja meminta salah satu orang kepercayaannya untuk mewakilinya menghadiri acara tersebut dan manajer bisa fokus kepada pekerjaan kantor.

## Alasan

Delegasi ini memiliki beberapa alasan pemicu yang membuat manajer cukup banyak yang melakukannya. Alasan pertama adalah karena delegasi dapat **mengurangi beban kerja** manajer. Dengan adanya delegasi tentu membuat pekerjaan manajer menjadi lebih ringan. Manajer pun dapat berfokus kepada hal lain yang lebih penting dan mendesak.

Kedua, jika terjadi permasalahan di perusahaan maka orang yang didelegasikan tersebut memiliki sejumlah hak untuk mengambil keputusan tertentu (keputusan kecil) atau minimal

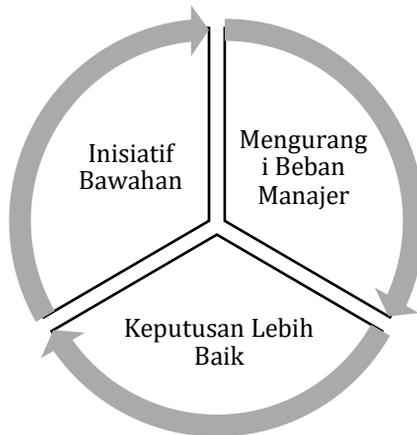
---

<sup>54</sup> Trakaniqi, F. (2020). Effective delegation enables managers to have more time for their priority activities Case Study: Financial businesses and insurance activities in Kosovo. *Technium Soc. Sci. J.*, 14, 511.

memberikan saran kebijakan kepada manajer. Hal ini dapat membuat **keputusan** yang akhirnya nanti akan diambil menjadi **lebih tepat sasaran**, karena diambil atau diberi saran oleh orang yang terlibat langsung di dalam pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Ketiga adalah, bisa saja delegasi tersebut memang atas dasar **permintaan dari bawahan** yang kemudian mendapat persetujuan dari pimpinan. Para bawahan yang sudah terlatih dan memiliki pikiran yang terbuka, maka akan dengan sukarela mengajukan diri agar diberikan delegasi oleh atasannya sehingga mendapatkan delegasi tersebut. Hal ini dilakukan sebagai bentuk latihan diri meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Semakin tinggi kompetensi atau kemampuan seorang karyawan apalagi ditambah kepercayaan oleh atasan, maka semakin besar pula peluangnya untuk bisa naik jabatan atau mendapatkan *reward* berupa kenaikan gaji.

### Alasan Manajer Melakukan Delegasi



### **Pedoman**

Di dalam melakukan delegasi ini ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian utama, agar prosesnya dapat berjalan

dengan lancar. Pertama adalah *gaps*, yaitu beban yang diberikan kepada para bawahan yang menerima delegasi. Manajer dapat saja mendelegasikan pekerjaannya kepada beberapa orang bawahan sekaligus. Pada saat hal ini dilakukan maka penting diperhatikan bahwa masing-masing bawahan tersebut mendapatkan pembagian beban kerja yang seimbang. Jangan sampai ada satu orang dengan beban sangat berat dan yang lainnya sangat ringan. Hal ini memang terlihat sederhana, namun dapat memicu terjadinya konflik di karyawan dan ketika konflik ini terjadi maka kinerja para karyawan tersebut bisa saja menurun<sup>55</sup>.

Selanjutnya adalah *overlaps*, yaitu memberikan delegasi, melimpahkan wewenang untuk melakukan suatu pekerjaan kepada satu orang bawahan dengan terlalu banyak beban pekerjaan. Manajer dalam hal ini tidak terlalu banyak bekerja dan melimpahkan hampir seluruh kewajiban pekerjaannya kepada satu orang bawahan. Di satu sisi, hal ini bisa memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk mengembangkan seluruh potensi yang ada di dalam dirinya. Namun di sisi lain terlalu banyak pekerjaan juga dapat meningkatkan tingkat stres karyawan. Stres yang tinggi akan turut mengakibatkan banyak hal negatif lainnya seperti kinerja menurun atau bahkan yang paling buruk adalah mengundurkan diri.

Sehingga penting sekali bagi manajer memperhatikan beban kerja ini saat akan melakukan delegasi. Memastikan bahwa jika mendelegasikan kepada satu orang, bebannya tidak berlebih dan jika mendelegasikan kepada banyak orang, bebannya tersebar merata. Hal ini biasa disebut sebagai *splits*. Memberikan tugas yang sama untuk banyak orang. Menjamin bahwa karyawan tersebut dapat

---

<sup>55</sup> Ștefan, M., & Sâmbotin, L. (2010). THE DELEGATION PROCESS: A USEFUL MANAGEMENT TOOL. *Agricultural Management/Lucrări Științifice Seria I, Management Agricol*, 12(2).

menyelesaikan pekerjaan utamanya dan juga melaksanakan delegasi yang diberikan oleh atasannya.

Selain itu penting bagi manajer untuk memperhatikan teknis pelaksanaan delegasi tersebut, terutama masalah **kesatuan perintah dan laporan**. Artinya baik itu perintah yang sifatnya dari atasan kepada bawahan atau laporan yang sifatnya dari bawahan ke atasan haruslah melalui satu pintu yang sama. Maksudnya adalah yang boleh memerintah bawahan tersebut terkait dengan delegasi ini hanyalah atasannya langsung. Atasan yang berbeda departemen tidak dapat melakukannya. Karena dapat menyebabkan perbedaan pandangan dan pada akhirnya bisa berujung konflik.

Secara struktural sebenarnya hal ini dimungkinkan, misalkan manajer pemasaran memberikan delegasi kepada staf keuangan untuk memasarkan suatu produk tertentu. Namun hal ini harus dilakukan dengan berkoordinasi dan atas persetujuan dari manajer keuangan. Sehingga memastikan bahwa pekerjaan utama staf keuangan tersebut terselesaikan dengan baik. Jangan sampai sibuk memasarkan produk yang buka tugas pokoknya sehingga pekerjaan keuangan jadi terbengkalai.

Di samping itu, ketika bawahan tersebut hendak memberikan laporan atas pekerjaan yang telah diselesaikan, maka pelaporan tersebut pun harus diserahkan kepada atasannya langsung. Jika terjadi hal seperti kasus di atas, maka staf keuangan tersebut harus tetap melaporkan hasil delegasinya kepada supervisor atau manajer keuangan barulah nanti manajer keuangan ini yang meneruskan kepada manajer pemasaran. Jadi di setiap departemen memiliki alur perintah dan laporan berdasarkan struktur organisasi yang ada.

Faktor lain yang cukup penting terkait delegasi ini adalah **tanggung jawab manajer** itu sendiri. Bahwasanya pekerjaan itu adalah pekerjaan manajer yang merupakan tanggung jawabnya dan harus diselesaikan. Jangan sampai menyerahkan semuanya kepada

bawahan. Manajer harus dapat menyelesaikannya sendiri, karena itu pulalah ia digaji, untuk bekerja. Adapun jika pekerjaan itu membutuhkan tambahan bantuan atau pada saat bersamaan ada pekerjaan lain yang lebih penting dan mendesak barulah ia melakukan delegasi ini. Jadi delegasi bukan suatu keharusan yang dilakukan setiap saat, melainkan dilakukan pada saat dibutuhkan saja<sup>56</sup>.



### Hambatan dan Solusi

Di dalam pelaksanaan delegasi ini dapat dijumpai beberapa hambatan yang menghalangi pelaksanaannya. Hambatan ini akan dijabarkan secara detail dan dilengkapi dengan solusi atau cara mengatasinya. Hal ini bertujuan agar pembaca mengetahui segala aspek mengenai delegasi ini. Jika pun didapatkan permasalahan dalam pelaksanaannya maka beberapa solusi dari penulis ini dapat dilakukan.

Permasalahan yang pertama adalah dari sisi **manajer**. Manajer dapat merasa **superior**, paling baik daripada kebanyakan

---

<sup>56</sup> Andronic, O. G., & Dumitraşcu, D. (2018). The misconceived delegation of responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 408–413.

orang yang bekerja di perusahaan tersebut sehingga enggan untuk mendelegasikan pekerjaan kepada yang lainnya. Sifat perfeksionis seperti ini tentu tidaklah salah, bahkan sangat baik karena bisa membuat pekerjaan terselesaikan dengan tepat. Namun karena ini sebuah perusahaan yang melibatkan banyak sekali orang, maka kemampuan untuk dapat bekerja bersama orang lain juga diperlukan. Delegasi juga diperlukan untuk memberi kesempatan bagi bawahan mengembangkan potensi yang ia miliki.

Ada beberapa manajer yang juga memiliki anggapan bahwa jika ia menyerahkan tugasnya kepada para bawahannya, maka mereka tidak akan mampu mengerjakan. **Kepercayaan** kepada bawahannya sangat minim<sup>57</sup>. Beranggapan tentu tidak salah, melainkan harus diimbangi dengan data. Sehingga dapat menjadi fakta. Manajer sangat perlu meningkatkan komunikasi dengan para bawahannya sehingga benar-benar mengetahui kemampuan dari setiap bawahannya. Tidak hanya itu, pelatihan secara berkala juga dapat diberikan kepada para bawahan sehingga kemampuannya bisa meningkat. Apalagi jika ditambah dengan pemberian motivasi oleh manajer, tentu para bawah akan terbangun jiwanya sehingga bekerja lebih giat lagi.

Hal lain yang juga dapat terjadi adalah bahwa para manajer akan merasa takut **tersaingi** oleh para bawahannya sehingga mengancam posisinya saat ini. Sebagai seorang atasan tentu kita harus memiliki pemikiran yang terbuka. Jika para bawahan berkembang, maka kita sebagai atasan juga harus bisa berkembang melebihi mereka. Sehingga peluang kita untuk bisa naik jabatan semakin tinggi. Tidak perlu takut tersaingi, karena ketika kita memberikan delegasi kepada para bawahan sesungguhnya kita juga sedang berlatih untuk melakukan pengelolaan lebih baik lagi.

---

<sup>57</sup> Ugoani, J. (2020). Effective Delegation and its impact on employee Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(3), 78–87.

Bagaimana mengelola banyak orang untuk mencapai tujuan. Bukankah itu memang definisi dari manajemen itu sendiri.

Tidak sedikit juga para manajer yang **tidak memiliki pengetahuan** tentang tata cara melakukan delegasi ini<sup>58</sup>. Jadi bukan karena alasan-alasan yang disebutkan di atas, tetapi memang karena ia tidak mengetahui tentang hal ini. Tentu ini adalah sebuah ironi, karena sejatinya seorang atasan sudah seharusnya memiliki pengetahuan dasar tentang manajemen seperti ini. Solusinya adalah belajar, manajer harus membuka diri untuk mempelajari banyak hal yang belum ia kuasai.

Di sisi lain, hambatan juga bisa datang dari **para bawahan** itu sendiri. Seperti misalkan para bawahan sudah memiliki terlalu banyak **beban pekerjaan** sehingga cenderung menolak jika hendak diberikan delegasi oleh atasan mereka. Menjadi seorang bawahan memang pekerjaan akan didominasi oleh administrasi. Sehingga hal ini seharusnya dianggap sebagai sebuah tantangan bagi para bawahannya sebagai ajang untuk membuktikan diri, mengembangkan kemampuan dan mendapatkan pengalaman baru.

Beberapa karyawan juga merasa **tidak percaya diri**, sehingga cenderung menolak ketika ingin diberikan kepercayaan berupa delegasi. Sekali lagi peran manajer memang sangat vital dalam proses delegasi ini. Bukan berarti ketika manajer memberikan delegasinya, ia melepas begitu saja para bawahannya. Melainkan harus tetap diawasi dan dilakukan pendampingan. Memastikan pekerjaan terselesaikan dengan baik. Serta para bawahan akan merasa lebih termotivasi karena ia memiliki pendamping. Jika ada hal yang tidak atau belum dikuasai terkait pekerjaan tersebut, maka ia dapat bertanya kepada pendampingnya tersebut.

---

<sup>58</sup> Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2004). Delegation of authority in business organizations: an empirical test. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 53–80.





## **Bab 12 Desentralisasi**

## Definisi

Berbicara tentang wewenang, maka akan erat hubungannya dengan sentralisasi dan desentralisasi. **Sentralisasi** sendiri diartikan sebagai pemusatan wewenang. Seluruh wewenang yang dimiliki perusahaan akan difokuskan atau dipusatkan di satu tempat. Perusahaan difokuskan ada di satu kantor sehingga seluruh aktivitas perusahaan terpusat di sana, termasuk pelaksanaan wewenangnya. Hal ini tentu memiliki konsekuensi tersendiri. Positifnya adalah bahwa manajemen akan lebih mudah dilakukan karena seluruh karyawan ada di satu tempat yang sama. Mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan yang paling penting adalah pengawasan. Tentu akan lebih mudah mengawasi para karyawan yang berada dalam satu tempat yang sama<sup>59</sup>.

Namun hal ini pun memiliki titik lemah, yaitu keputusan yang diambil bisa saja tidak tepat sasaran. Karena belum sepenuhnya mengetahui tentang permasalahan yang terjadi di lapangan. Berbeda halnya dengan **desentralisasi**, yang bermakna penyebaran wewenang ke beberapa karyawan yang biasanya berada di daerah-daerah. Tersebar melalui kantor cabang yang ada. Jika dalam sentralisasi, setiap keputusan akan diambil oleh pusat, walaupun permasalahannya terjadi di kantor cabang.

Sedangkan dalam hal desentralisasi, masing-masing kantor cabang memiliki kewenangannya sendiri untuk menentukan suatu keputusan. Tentu hal ini akan sangat baik, karena jika permasalahan itu terjadi di kantor cabang, maka kantor cabang itulah yang paling mengerti tentang permasalahan tersebut. Namun tentu saja setiap keputusan akan selalu dikoordinasikan dengan kantor pusat. Namun kantor cabang tetap memiliki otoritas yang jauh lebih besar daripada sentralisasi. Istilah yang sering terdengar di dunia

---

<sup>59</sup> Tommasi, M., & Weinschelbaum, F. (2007). Centralization vs. decentralization: A principal-agent analysis. *Journal of Public Economic Theory*, 9(2), 369–389.

pemerintahan, yaitu otonomi daerah. Setiap daerah berhak menentukan kebijakan apa yang terbaik bagi daerahnya<sup>60</sup>.

### **Faktor yang Mempengaruhi**

Masing-masing perusahaan tentu memiliki haknya tersendiri untuk menentukan akan menggunakan sentralisasi atau desentralisasi. Hal ini akan sangat bergantung kepada beberapa faktor, diantaranya pertama adalah **filsafat manajemen**. Setiap perusahaan dipimpin oleh seorang pemimpin yang memiliki pemahaman serta kepercayaan tersendiri mengenai bisnis yang ia jalankan. Ada pimpinan yang sangat otoriter, artinya seluruh hal akan dikelolanya secara mandiri untuk memastikan pekerjaan tersebut berjalan lancar. Di awal masa pendirian bisnis hal ini sangat wajar dilakukan. Karena pemimpin ingin mempelajari dan mengatur seluruh aspek dalam perusahaannya. Sehingga seiring berjalannya waktu ia benar-benar memahami operasional bisnis tersebut secara komprehensif.

Maka dalam hal ini perusahaan tersebut akan cenderung untuk menggunakan sentralisasi. Semua hal terpusat kepada satu komando. Seiring berjalannya waktu perusahaan dapat saja merubahnya ke desentralisasi, ketika ia sudah mampu membangun setiap sektor bisnisnya dengan baik. Baik sentralisasi ataupun desentralisasi bisa jadi adalah sebuah proses yang memang harus dilalui oleh perusahaan.

Faktor kedua adalah **ukuran organisasi**. Tentu semakin besar perusahaan tersebut maka akan semakin sulit untuk dikelola dalam satu komando sehingga memiliki kecenderungan untuk melakukan desentralisasi. Sentralisasi memang sangat cocok dilakukan untuk perusahaan yang masih dalam tahap awal pendirian. Skala usaha masih kecil dan masih bisa dikelola dalam

---

<sup>60</sup> Gedeon, H. T. W. (2020). Mencermati Dinamika Perkembangan Model Manajemen Pemerintahan Daerah: Dari Sentralisasi Ke Desentralisasi. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 9(1), 39–56.

satu komando. Sedangkan ketika sudah berkembang menjadi skala yang lebih besar, maka desentralisasi adalah suatu keniscayaan yang harus dilakukan perusahaan. Wewenang disebar ke berbagai bagian yang ada sehingga mereka memiliki hak untuk mengambil keputusan yang sesuai dengan karakteristik bisnis yang ada di bagiannya<sup>61</sup>.

Faktor ketiga adalah **lokasi geografis**. Semakin tersebar lokasi kantor cabang yang dimiliki oleh perusahaan, maka tentu desentralisasi adalah menjadi pilihan utama. Akan sangat sulit jika harus mengelola sekian banyak kantor cabang dalam satu komando yang sama di kantor pusat. Karena setiap daerah tersebut memiliki karakteristiknya masing-masing dan karenanya juga membutuhkan penyelesaian yang berbeda-beda pula. Ditambah lagi akan sangat sulit bagi perusahaan untuk melakukan pengawasan kepada sekian banyak kantor cabang dimiliki. Maka di setiap kantor cabang yang ada itu akan ada pengawas yang diberikan wewenang tertentu dalam melakukan tugasnya. Hal ini adalah bentuk dari desentralisasi tersebut.

Faktor keempat adalah **peralatan pengawasan**. Untuk dapat melakukan pengawasan kepada banyak sekali lokasi kantor cabang tentu tidaklah mudah. Jika perusahaan bisa memfasilitasi setiap kantor cabang tersebut memiliki pengawas beserta seluruh peralatan yang dibutuhkannya. Maka proses desentralisasi yang dilakukan akan berjalan dengan baik. Karena pimpinan pusat tidak khawatir lagi ketika melimpahkan wewengangnya. Mekanisme pengawasan telah dipastikan berjalan.

Faktor kelima adalah **kualitas manajer**. Menerima wewenang dengan segala hak dan kewajiban yang melekat padanya tentu membawa kepada konsekuensi tersendiri bagi manajer tersebut. Manajer harus sanggup untuk melakukan. Sehingga

---

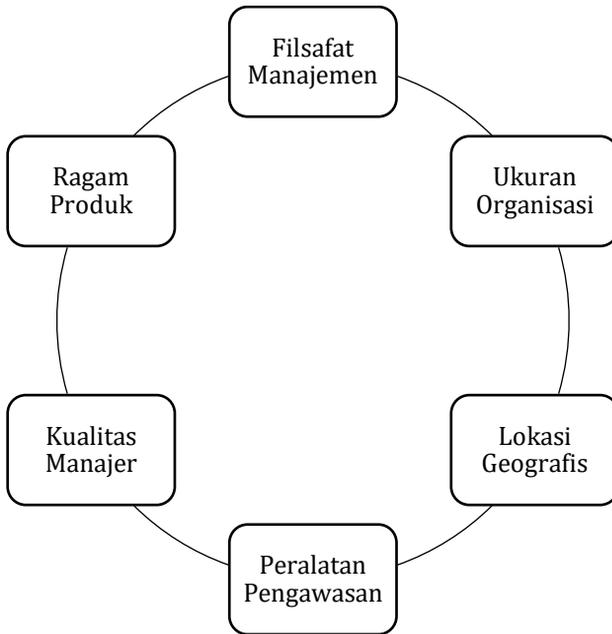
<sup>61</sup> Heflebower, R. B. (1960). Observations on decentralization in large enterprises. *The Journal of Industrial Economics*, 7–22.

kompetensi yang tinggi adalah hal mutlak yang harus dimiliki oleh setiap manajer. Jika sebuah perusahaan memiliki sumber daya manusia khususnya manajer dengan kualitas yang baik dan cukup secara kuantitas, maka desentralisasi dapat dipilih. Sehingga di setiap kantor cabang ada dan tersebar di berbagai daerah dapat ditempatkan manajer tersebut. Manajer dengan kualitas tinggi ini diharapkan mampu mewakili pimpinan tertinggi yang ada di kantor pusat. Sehingga seluruh pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Pentingnya proses seleksi karyawan di awal untuk dapat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Faktor keenam adalah **keanekaragaman produk**. Semakin beragam produk yang dijual oleh perusahaan maka akan semakin membutuhkan pengawasan yang tinggi dan karenanya akan cenderung menjadi desentralisasi. Wewenang disebar ke sejumlah manajer yang ada untuk dapat mengelola produk yang beragam tersebut. Perusahaan juga dapat menjadikan di setiap produk tersebut memiliki pengawasnya tersendiri. Sebaliknya semakin homogen atau seragam produknya tentu akan lebih mudah diawasi sehingga akan cenderung menjadi sentralisasi.

Pemilihan antara sentralisasi dan desentralisasi bukanlah tentang benar atau salah. Melainkan cocok atau tidak cocok dengan karakteristik perusahaan itu sendiri. Dan memilih salah satu diantaranya buka berarti kita meniadakan yang lain. Karena suatu saat nanti jika bisnis sudah berkembang dan terjadi perubahan. Maka kebijakan perusahaan dapat saja berubah, menyesuaikan diri.

## Faktor Sentralisasi dan Desentralisasi





## **Bab 13 Personalia (Sumber Daya Manusia)**

## Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam tahap pengorganisasian ini, merencanakan kebutuhan sumber daya manusia yang akan digunakan dalam perusahaan adalah hal yang sangat penting. Sumber daya manusia adalah aset terbesar yang bisa dimiliki oleh perusahaan. Tanpa adanya manusia sebagai subjek pelaksana dalam perusahaan ini, maka mustahil bagi perusahaan untuk dapat mencapai tujuan besarnya.

Tujuan utama dari perencanaan sumber daya manusia ini adalah mencari orang yang tepat untuk kemudian diperkerjakan di jabatan yang tepat dan waktu yang tepat pula<sup>62</sup>. Untuk dapat melakukan itu semua, maka hal pertama yang disyaratkan adalah melakukan **perencanaan sumber daya manusia**. Perencanaan sumber daya manusia ini terdiri dari dua aspek utama, yaitu menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan mencari sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut.

Setiap perusahaan menjalankan bisnis sesuai bidangnya masing-masing. Di setiap bidang ini tentu membutuhkan keahlian yang berbeda-beda. Sebagai contoh saat ini perusahaan bekerja pada bidang makanan dan minuman (*food and beverages*). Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keahlian di bidang memasak menu-menu tertentu. Untuk menjelaskan akan kebutuhan ini, perusahaan akan membuat dokumen deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. **Deskripsi jabatan** adalah dokumen yang berisi tentang penjelasan suatu pekerjaan tertentu. **Spesifikasi jabatan** adalah dokumen yang berisi tentang kualifikasi minimum yang harus dimiliki oleh seorang pelamar agar dapat mengisi suatu lowongan tersebut.

---

<sup>62</sup> Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 518–539.

Ketika perusahaan pada akhirnya nanti akan membuat lowongan pekerjaan, maka ia akan menampilkan kedua informasi tersebut, yaitu deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan lebih mengarah ke objek dari lowongan pekerjaan tersebut, misalnya memasak menu tertentu di perusahaan makanan dan minuman. Sedangkan spesifikasi pekerjaan berkaitan dengan subjek atau keahlian yang disyaratkan untuk dimiliki oleh orang yang akan melamar pekerjaan tersebut<sup>63</sup>. Misalkan harus lulusan tata boga, berjenis kelamin laki-laki, usia 25-35 tahun, pengalaman bekerja minimal 2 tahun dan lain sebagainya.

Fokus utama dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia ini adalah bahwa perusahaan harus benar-benar bisa menentukan kebutuhannya dan bukan sekedar keinginan semata. Hal ini bisa didasari atas suatu pekerjaan yang saat ini belum memiliki orang yang menjabat di sana. Sehingga perusahaan benar-benar membutuhkannya. Hal ini penting menjadi perhatian karena memperkerjakan pegawai erat kaitannya dengan penggajian. Memperkerjakan satu orang pegawai artinya perusahaan sudah harus siap memberikan gaji kepadanya setiap bulannya beserta seluruh hak yang ia miliki seperti fasilitas bekerja, asuransi kesehatan dan lain sebagainya.

Jangan sampai perusahaan memiliki sebatas keinginan memperkerjakan pegawai tetapi tidak diiringi dengan kemampuan memberikan gaji dan fasilitas lainnya. Termasuk di dalamnya adalah ruang kerja. Pastikan bahwa calon karyawan baru yang nanti akan bekerja sudah memiliki ruangan tersendiri untuk bekerja. Intinya sebelum perusahaan memperkerjakan para karyawannya maka ia harus menyiapkan segala fasilitas pendukungnya terlebih dahulu.

---

<sup>63</sup> Fhadilah, D., Kana, T., & Samsa, S. (2021). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Murfa Surya Mahardika. *Musamus Journal of Business & Management*, 3(2), 212–222.

Di sisi lain menganalisis kebutuhan pekerjaan berguna untuk mengetahui dari sekian banyak bidang, bidang manakah yang memerlukan seseorang untuk bekerja di sana. Jika memang suatu pekerjaan masih bisa dikerjakan oleh karyawan yang perusahaan miliki, maka kebutuhan tersebut belum lah tepat. Kebutuhan ini juga dapat didasarkan kepada rencana besar perusahaan. Misalkan ketika perusahaan berencana akan membangun kantor cabang baru di suatu daerah maka perusahaan jelas akan membutuhkan karyawan tambahan.

Spesifikasi jabatan yang ada juga berguna untuk memastikan bahwa kebutuhan perusahaan tersebut terpenuhi oleh orang yang memang ahli di bidangnya. Karena bisa saja, kebutuhannya sudah benar, namun keahlian yang dibutuhkan yang salah. Spesifikasi jabatan juga harus tepat, jika mensyaratkan hal yang terlalu tinggi. Seperti jenjang pendidikan master atau S2, maka perusahaan pun harus siap menggaji karyawan tersebut dengan tingkat gaji S2, pastinya akan lebih mahal. Pengalaman lebih diutamakan ketika membuat spesifikasi ini, karena dalam dunia bisnis akan lebih banyak aplikasi atau praktik daripada sekedar teori.

Dalam mencari sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan tersebut, ada dua cara yang bisa dilakukan, yaitu pertama adalah secara internal dan kedua adalah secara eksternal. Internal adalah melalui karyawan yang sudah ada di dalam perusahaan itu sendiri. Ini adalah cara paling mudah dan murah yang bisa dilakukan oleh perusahaan<sup>64</sup>. Karyawan yang sudah ada di *upgrade* keilmuan dan kemampuannya melalui pelatihan dan atau pendidikan. Sehingga perusahaan tidak perlu mencari karyawan dari luar perusahaan. Karena mengadakan rekrutmen karyawan tentu membutuhkan dana yang tidak sedikit. Karyawan yang awalnya hanya mampu mengerjakan satu jenis pekerjaan, setelah mendapat

---

<sup>64</sup> Alrhaimi, S. A., & Alhumshry, F. (2015). The Impact of Internal Recruitment on Job Satisfaction in Jordanian Mobile Companies. *Arab Economic and Business Journal*, 10(2), 130–138.

pelatihan kini mampu mengerjakan dua jenis pekerjaan. Cari ini mudah dan murah, namun membutuhkan waktu yang cukup lama. Karena melatih seseorang hingga ia mampu jelas membutuhkan waktu.

Perusahaan juga bisa melakukan pemindahan karyawan atau mutasi. Sehingga jabatan yang kosong tersebut dapat diisi oleh karyawan lain yang masih dalam satu perusahaan tersebut. Perusahaan dapat saja sedang melakukan restrukturisasi organisasi. Dimana perusahaan mengevaluasi bisnisnya. Bisnis yang menguntungkan dilanjutkan dan yang merugikan dihentikan. Sehingga karyawan bisa saling dipindah dari satu jabatan yang lainnya berdasarkan struktur baru perusahaan. Selain mutasi atau perpindahan dengan jabatan level yang sama tersebut. Perusahaan juga dapat melakukan promosi atau bahkan demosi. Menaikkan jabatan karyawan atau menurunkan jabatannya untuk mengisi jabatan yang kosong.

Secara eksternal perusahaan jelas sangat bisa membuka lowongan kerja yang ditujukan kepada khalayak ramai untuk bisa mendaftar di lowongan kerja tersebut. Masyarakat umum adalah target besar perusahaan untuk menjaring calon karyawan baru yang berkompeten. Selain secara umum, perusahaan juga bisa melakukan secara khusus melalui kerja sama universitas. Akan terjadi *link and match* dalam hal ini<sup>65</sup>. Dimana universitas sebagai lembaga pendidikan yang menyediakan sumber daya manusia berkompeten atau sebagai “penjual” dan perusahaan itu sendiri sebagai penyerap dari lulusan universitas yang ada atau sebagai “pembeli”.

Sebagai contoh perusahaan membutuhkan karyawan di bidang keuangan. Maka perusahaan dapat bekerja sama dengan program studi manajemen keuangan untuk memberikan

---

<sup>65</sup> Azman, A., SIMATUPANG, W., Karudin, A., & Dakhi, O. (2020). Link and match policy in vocational education to address the problem of unemployment. *International Journal Of Multi Science*, 1(07), 76–85.

rekomendasi lulusannya dengan kompetensi yang baik untuk dapat bekerja di perusahaan tersebut.

### Perencanaan Sumber Daya Manusia

Internal	Ekternal
<ul style="list-style-type: none"><li>•Pelatihan Karyawan</li><li>•Mutasi/Promosi/Demosi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Masyarakat Umum</li><li>•Kerjasama Universitas</li></ul>

### **Penarikan dan Seleksi**

Setelah menentukan perencanaan sumber daya manusia yang paling efektif dan efisien. Maka sekarang saatnya perusahaan melakukan penarikan dan selesi para calon pegawai tersebut. Proses **penarikan** atau yang biasa disebut sebagai rekrutmen karyawan adalah membuka diri untuk penerimaan pegawai pada suatu jabatan tertentu. Perusahaan dalam hal ini bisa bersifat aktif atau pasif.

**Aktif** yang dimaksud di sini adalah perusahaan dengan sengaja memasang lowongan pekerjaan di berbagai media yang ada. Agar informasi tersebut dapat tersebar luas kepada khalayak ramai sehingga memperbesar peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang diinginkan. Cara ini adalah cara yang umum dilakukan oleh perusahaan. Cara ini juga dapat dijadikan sebagai sarana melakukan pemasaran perusahaan. Perusahaan yang membuka lowongan pekerjaan adalah perusahaan yang sedang tumbuh dan berkembang. Biaya untuk menyebarkan informasi ini akan menjadi bahan pertimbangan juga<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Winarso, D., & Arribe, E. E. (2017). Seleksi Pegawai dan Dosen UMRI Berbasis E-Recruitment Menggunakan Metode K-Nearest Neighbor. *Digital Zone: Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 8(2), 71–80.

Sedangkan **pasif** berarti bahwa perusahaan hanya menunggu lamaran pekerjaan masuk ke bagian kepegawaian dan mengumpulkannya berdasarkan bidang pekerjaan. Jika suatu saat nanti perusahaan membutuhkan tambahan pegawai maka ia hanya tinggal melakukan seleksi terhadap lamaran yang telah masuk tersebut. Cara ini adalah yang paling mudah dan murah yang bisa dilakukan perusahaan. Beberapa perusahaan besar menggunakan cara ini.

Perusahaan di awal dapat secara rutin membuka lowongan pekerjaan setiap tahunnya. Dalam tiga tahun berturut-turut maka masyarakat sudah akan mengetahui bahwa perusahaan ini selalu membuka lowongan. Maka di tahun ke empat, perusahaan dapat menggunakan cara pasif ini. Karena sebagian besar masyarakat sudah mengetahuinya. Dengan cara pasif seperti ini perusahaan juga dapat lebih santai dalam melakukan proses seleksi rekrutmen tanpa harus dikejar jadwal, karena memang tidak ada jadwal pasti yang ditentukan. Apa pun cara yang dilakukan perusahaan, yang terpenting adalah tujuannya tercapai, yaitu mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Setelah lowongan pekerjaan disebarluaskan dengan cara aktif atau menunggu lamaran masuk (pasif), maka langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan adalah **seleksi**<sup>67</sup>. Proses seleksi ini bisa saja membutuhkan waktu yang panjang dengan begitu banyak tahapan yang harus dilalui. Tahap pertama adalah **administrasi**. Perusahaan akan memeriksa berkas setiap lamaran yang masuk, memastikan bahwa seluruh dokumen yang dibutuhkan ada seperti kartu tanda pengenal, ijazah, bukti pengalaman pekerjaan, foto dan lain sebagainya. Memastikan seluruh dokumen lengkap. Dokumen lamaran pekerjaan ini dapat berupa dokumen fisik atau berupa file jika rekrutmen dilakukan secara daring. Setelah

---

<sup>67</sup> Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261–285.

itu bagian kepegawaian akan mulai mencocokkan antar deskripsi pekerjaan dengan spesifikasi pekerjaan. Para pelamar yang memenuhi syarat minimal kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan akan bisa lanjut ke tahap berikutnya. Karena pada praktiknya cukup banyak dijumpai pelamar yang melamar namun tidak sesuai kualifikasi.

Setelah itu masuk ke tahap selanjutnya, yaitu **wawancara**. Pada tahap ini, perusahaan ingin memastikan bahwa data yang diterima di dokumen memang mencerminkan secara nyata kepribadian pelamar. Proses wawancara dilakukan dengan bertemu langsung dengan calon pelamar baik secara tatap muka atau daring. Bagian kepegawaian akan memberikan sejumlah pertanyaan untuk melihat respons calon pegawai tersebut. Baik pertanyaan untuk menilai karakter pelamar tersebut maupun pertanyaan untuk menguji pengetahuan pelamar tersebut tentang pekerjaan yang dilamar. Etika seorang calon pegawai juga dapat terlihat pada sesi wawancara ini. Mulai dari cara berpakaian, cara berbicara, cara duduk dan lain sebagainya. Pada beberapa perusahaan ada yang menempatkan wawancara ini setelah tes kemampuan umum tertulis. Tergantung kebijakan masing-masing perusahaan.

Setelah wawancara tersebut, maka akan tersaring sejumlah calon karyawan untuk masuk ke tahap selanjutnya, yaitu **tes kemampuan diri**. Tes ini bertujuan melihat kemampuan calon karyawan dari berbagai bidang. Sebagai contoh untuk calon pelamar bagian keuangan. Tes ini dapat berisikan tentang pembuatan laporan keuangan. Perusahaan perlu memastikan bahwa calon pelamar ini memang bisa dan siap bekerja ketika diterima nanti. Para calon pelamar akan diminta untuk mempraktikkan keahlian yang dimiliki sesuai bidang lamarannya. Karyawan yang pada akhirnya nanti diterima dipastikan tidak hanya memiliki pengetahuan saja melainkan juga menjalankan pekerjaan tersebut. Teori dan praktik dikuasai.

Selanjutnya adalah **tes kesehatan**. Ini adalah bentuk ujian akhir bagi para pelamar pekerjaan tersebut. Tes kesehatan ini dapat dilakukan melalui kerja sama dengan lembaga terkait seperti rumah sakit. Tes kesehatan terdiri dari dua hal, yaitu kesehatan fisik (jasmani) dan mental (rohani)<sup>68</sup>. Tes kesehatan fisik dilakukan di Rumah Sakit Umum dan tes kesehatan mental dilakukan di Rumah Sakit Jiwa. Bekerja di sebuah perusahaan tentulah membutuhkan kekuatan fisik yang luar biasa, karena rata-rata perusahaan mempekerjakan para karyawannya mulai dari jam delapan pagi hingga jam lima sore atau sekitar delapan jam bekerja setiap harinya. Ada perusahaan yang menerapkan lima hari kerja, sabtu minggu libur. Ada pula perusahaan yang justru di akhir pekan tetap bekerja untuk mengejar target penjualan yang ada. Intinya tubuh yang prima sangat dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan ini.

Termasuk pula kesehatan mental. Saat ini banyak orang terlihat sehat secara fisik namun mentalnya bermasalah. Seperti misalkan *overthinking*. Penyakit mental yang selalu memikirkan berbagai hal secara berlebihan sehingga membebani pikiran dan pada akhirnya justru menjadi kontraproduktif. Terlalu banyak memikirkan banyak hal dan tidak melakukan apa pun. Atau keadaan emosional yang labil, sehingga mudah marah. Tentu saja hal ini akan mengganggu kondusifitas para pekerja yang lainnya. Kehadiran satu orang dapat mempengaruhi kinerja karyawan lainnya. Maka penting memastikan calon karyawan tersebut sehat secara fisik dan juga mental.

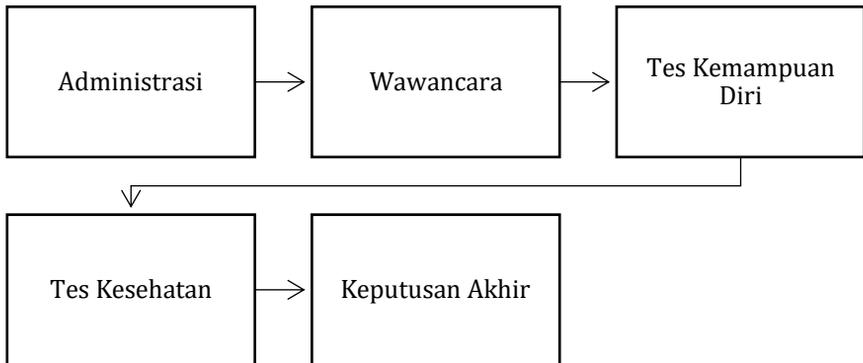
Setelah seluruh proses seleksi selesai, maka sampailah kepada tahap penentuan keputusan akhir. Seluruh pihak yang terkait di perusahaan tersebut akan dikumpulkan untuk membahas dan menentukan hal ini. Pimpinan tertinggi akan dihadirkan, karena

---

<sup>68</sup> Kesumaningrum, M., Lan, W. P., Sulaiman, F., & Hutabarat, F. A. M. (2021). Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia di PD. Anugrah Mas Perkasa. *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 3(1), 416–418.

keputusan akhir ada ditangannya. Karyawan dengan kompetensi terbaik akan dipilih untuk kemudian diterima bekerja di perusahaan.

### Tahapan Proses Seleksi Karyawan



### **Orientasi (Pengenalan)**

Setelah proses seleksi tersebut selesai dan karyawan terpilih sudah ditentukan. Maka karyawan baru tersebut sebelum benar-benar memulai bekerja, akan melalui tahap orientasi atau pengenalan tentang perusahaan tersebut. Di tahap ini karyawan baru tersebut akan mendapatkan informasi mengenai banyak hal seperti **profil perusahaan**, standar operasional prosedur, penggajian, jaminan sosial dan lain sebagainya<sup>69</sup>.

Perusahaan akan memperkenalkan dirinya kepada karyawan baru tersebut. Semakin baik pengetahuan karyawan tersebut tentang perusahaan tempat ia bekerja maka semakin besar pula kemungkinannya untuk bekerja secara maksimal. Pada tahap ini pula antara perusahaan dan karyawan tersebut akan menandatangani lembar **perjanjian kerja** yang berisi tentang hak dan kewajiban masing-masing pihak.

---

<sup>69</sup> Cirilo, R., & Kleiner, B. H. (2003). How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News*.

Seperti apa saja kewajiban dari karyawan tersebut. Apa pekerjaan, dimana dilakukan, oleh siapa, kapan saja jam bekerjanya dan bagaimana cara bekerjanya terkait standar operasional prosedur. Dan atas seluruh hal yang dilakukan oleh karyawan tersebut, maka hak yang diberikan oleh perusahaan adalah berupa kompensasi, baik berupa finansial seperti gaji dan honor, maupun secara non finansial seperti fasilitas ruangan atau kendaraan dinas. Penting bagi karyawan untuk memastikan apa saja hak dan kewajibannya dan apa sanksi yang didapat jika melanggar aturan yang telah disepakati tersebut<sup>70</sup>.

**Perjanjian kerja** ini memiliki periode atau jangka waktu, ada yang satu tahun, lima tahun atau bahkan sampai jangka waktu yang tidak ditentukan. Pada tahap awal biasanya perusahaan akan memberikan waktu percobaan kepada karyawan baru ini. Sebagai contoh masa percobaan tiga bulan. Maka dalam tiga bulan ini akan dilihat seperti apa kinerja karyawan baru tersebut. Jika memang memuaskan maka dapat diperpanjang kontraknya dan menjadi pegawai tetap. Pada masa percobaan ini gaji yang diterima oleh karyawan tersebut biasanya tidak penuh 100 persen, melainkan berkisar antara 75 persen.

Di dalam perusahaan, ada beberapa jenis status karyawan. Pertama adalah **karyawan magang**. Jenis karyawan ini biasanya adalah mahasiswa yang melakukan praktik kerja lapangan di perusahaan tersebut. Karyawan ini hanya bekerja sesuai masa yang ditentukan oleh pihak kampus bekerja sama dengan perusahaan. Biasanya berkisar 1-3 bulan saja. Dan biasanya tidak digaji, namun ada pula beberapa perusahaan yang memberikan honor. Namun secara aturan memang tidak diwajibkan. Perusahaan hanya memberikan fasilitas dan ruang yang sebesar-besarnya bagi

---

<sup>70</sup> Aninditya, R. D., Prasetya, A., & Mayowan, Y. (2015). Pengaruh Perjanjian Kerja Dan Perjanjian Kerja Bersama Terhadap Hak-Hak Karyawan Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 28(1).

karyawan magang tersebut untuk mempraktikkan segala ilmu yang dipelajari di kampus.

Tidak menutup kemungkinan karyawan magang ini jika dirasa memiliki talenta yang baik, setelah masa praktik kerja lapangan selesai, maka dapat langsung diterima di perusahaan tersebut. Karena perusahaan tidak perlu lagi melakukan proses rekrutmen yang memakan waktu dan biaya. Perusahaan juga sudah melihat secara langsung tentang kinerja karyawan tersebut. *Win win solution* bagi perusahaan dan universitas. Perusahaan mendapatkan karyawan yang diinginkan dan universitas dianggap berhasil karena keterserapan alumni di dunia kerja yang tinggi<sup>71</sup>.

Selanjutnya adalah **karyawan masa percobaan**. Karyawan ini adalah karyawan yang sudah seluruh tahapan seleksi dan dinyatakan diterima sebagai karyawan di perusahaan tersebut. Namun perusahaan dalam hal ini belum sepenuhnya percaya dan berani mempekerjakan karyawan ini sebelum melalui yang namanya masa percobaan. Masa percobaan ini berkisar 3-6 bulan atau bahkan ada yang 1 tahun. Dimana pada masa ini gaji yang diterima biasanya belum 100 persen dan ada kewajiban untuk terus bekerja hingga masa percobaan habis. Jika berhenti sebelum waktunya maka akan dikenakan sanksi atau denda.

Semua hal ini dilakukan perusahaan sebagai bentuk ujian terakhir karyawan tersebut. Ujian berupa bekerja secara langsung. Karyawan tersebut memiliki dua kemungkinan, yaitu lulus dan tidak lulus. Jika kinerja karyawan dinyatakan baik selama masa percobaan tersebut, maka ia akan diangkat menjadi karyawan tetap dan menerima gaji penuh 100 persen. Sebaliknya jika dirasa kurang

---

<sup>71</sup> Indonesia, Pp. S. (n.d.). *HIGHER EDUCATION CURRICULUM DEVELOPMENT STUDY: THE CONCEPT OF LINK & MATCH WITH BUSINESS*.

berkinerja ia dapat saja diberhentikan atau tidak diperpanjang masa kontraknya.

Selanjutnya adalah **karyawan honor**. Jenis karyawan ini menerima gaji tidak secara tetap dan hanya diperkerjakan sesuai kebutuhan perusahaan. Sering juga disebut sebagai karyawan **tidak tetap**<sup>72</sup>. Ketika perusahaan mendapatkan pesanan produk yang melonjak tinggi sedangkan di satu sisi memiliki keterbatasan dalam hal jumlah sumber daya manusia yang dimiliki. Maka perusahaan dapat merekrut tambahan karyawan untuk sementara waktu. Ketika proyek tersebut telah terselesaikan maka karyawan tersebut akan diberhentikan. Cara seperti ini cukup efektif dan juga efisien bagi perusahaan yang berbisnis berdasarkan sistem pesanan. Perusahaan bisa saja mendapatkan pesanan dalam jumlah yang sangat banyak dan di saat itulah mekanisme karyawan seperti ini akan digunakan. Jika perusahaan sedang sepi pesanan, maka ia tidak perlu mengeluarkan biaya banyak untuk menggaji karyawan karena jumlah karyawan yang tidak banyak.

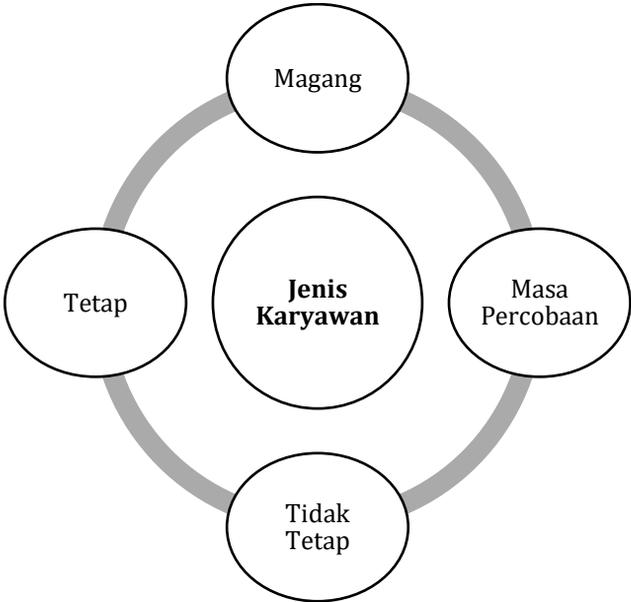
Selanjutnya atau yang terakhir adalah **karyawan tetap** perusahaan. Ini adalah kasta tertinggi yang ada di perusahaan, dimana karyawan ini memiliki jangka waktu bekerja yang lama atau bahkan tidak dibatasi kecuali ada perubahan struktur organisasi secara besar-besaran. Karyawan ini akan mendapatkan seluruh fasilitas secara penuh, mulai dari gaji yang diterima 100 persen setiap bulannya, tunjangan atau bonus lainnya serta jaminan kesehatan dan fasilitas lainnya seperti kendaraan dinas. Mereka juga akan mendapatkan hak cuti 12 hari dalam setahun. Mereka yang menjadi karyawan tetap biasanya sudah melalui seluruh tahapan seleksi

---

<sup>72</sup> Onibala, A. G., Saerang, I. L., & Dotulong, L. O. H. (2018). Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Tetap Dan Karyawan Tidak Tetap Di Kantor Sinode Gmim. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(1).

ataupun masa percobaan yang ada di perusahaan sehingga dianggap mampu dan layak bekerja di sana.

Walaupun namanya karyawan tetap, bukan berarti mereka tetap berada di sana. Jika memang mereka melakukan kesalahan fatal atau bahkan tidak menunjukkan adanya peningkatan kinerja yang berarti maka bisa saja mereka akan masuk daftar evaluasi. Hasil evaluasi dapat berupa sanksi pemotongan gaji, mutasi atau bahkan yang paling besar adalah pemecatan<sup>73</sup>.



### **Pelatihan dan Pengembangan**

Setelah melalui proses orientasi atau pengenalan budaya perusahaan, maka karyawan tersebut akan mendapatkan **pelatihan dan pengembangan**. Pelatihan dan pengembangan atau yang biasa disingkat menjadi litbang adalah program yang tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan baru agar kompetensi meningkat

---

<sup>73</sup> Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Aswaja Pressindo.

tetapi juga bagi karyawan lama dengan tujuan mempertahankan atau bahkan meningkatkan kompetensinya<sup>74</sup>.

Walaupun karyawan tersebut merupakan alumni dari universitas ternama dan dengan nilai akademik yang baik. Karyawan ketika bekerja di perusahaan perlu untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan ini dikarenakan antara apa yang dipelajari di kampus dengan praktik di dunia bisnis bisa saja berbeda. Bahkan masing-masing perusahaan akan memiliki karakteristiknya tersendiri. Bahkan ketika ia sudah memiliki pengalaman sebelumnya di perusahaan lain, maka pelatihan dan pengembangan ini pun akan tetap dibutuhkan untuk benar-benar mempersiapkan para karyawan bekerja sesuai budaya organisasi atau perusahaan tersebut.

Secara umum pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. ***On the job training*** adalah pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di dalam pekerjaan itu sendiri<sup>75</sup>. Maksudnya adalah karyawan bekerja, menjalankan seluruh pekerjaan dan di saat yang bersamaan akan mendapatkan pelatihan dan pengembangan ini. Beberapa contoh dari penerapan konsep ini adalah dengan *coaching*. ***Coaching*** adalah pendampingan dari atasan selama karyawan tersebut bekerja. Tentu pendampingan ini tidak dilakukan setiap saat, namun atasan di sana hadir sebagai pendamping karyawan baru tersebut. Jika ada hal yang tidak atau belum diketahui oleh karyawan baru tersebut dapat segera ditanyakan kepada atasannya.

---

<sup>74</sup> Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 64–69.

<sup>75</sup> Mincer, J. (1962). On-the-job training: Costs, returns, and some implications. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 50–79.

Pendampingan ini penting untuk memastikan bahwa karyawan tersebut sudah di jalan yang benar dalam mengerjakan pekerjaan. Pendampingan ini juga akan membangun rasa percaya diri karyawan tersebut sehingga pada akhirnya dapat bekerja secara mandiri. Pendampingan ini akan berubah menjadi pengawasan ketika masa percobaan karyawan tersebut telah berakhir. Dari yang awalnya didampingi, jika salah masih bisa dibantu, kini diawasi yang ketika salah bisa saja dikenakan sanksi.

Selanjutnya adalah **rotasi jabatan**. Rotasi jabatan adalah melakukan pemindahan secara berkala kepada karyawan untuk menempati jabatan yang berbeda namun masih dalam satu departemen yang sama<sup>76</sup>. Sebagai contoh di departemen keuangan. Karyawan tersebut pada awalnya dapat ditempatkan di bagian kasir atau yang menerima dan mengeluarkan uang perusahaan. Setelah dirasa sudah cukup menguasai bidang tersebut, maka dapat dipindah ke bagian perpajakan. Kasir dan perpajakan masih dalam satu departemen yang sama sehingga secara keilmuan masih dapat dilakukan.

Perusahaan berharap bahwa dengan dilakukan rotasi jabatan ini, maka bisa memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk mencoba sesuatu yang baru dan mengembangkan keilmuan yang dimiliki serta menambah pengalaman. Hal ini akan sangat berguna jika suatu saat nanti ia akan secara resmi di mutasi ke bagian tersebut atau bahkan dipromosikan (naik jabatan). Hal ini juga bisa sebagai antisipasi, jika bagian tertentu misalkan perpajakan tersebut mengundurkan diri atau berhalangan hadir, maka dapat digantikan oleh karyawan yang telah mendapatkan kesempatan rotasi jabatan tersebut.

---

<sup>76</sup> Ariani, D. R., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). Pengaruh rotasi jabatan, disiplin kerja, dan beban kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 480–493.

**Promosi** dalam manajemen memiliki dua makna, yaitu dalam manajemen pemasaran, promosi bermakna mengiklankan suatu produk dengan tujuan agar produk tersebut laku terjual. Promosi dapat dilakukan melalui berbagai media yang ada seperti cetak atau elektronik. Sedangkan pengertian yang lain adalah dalam manajemen sumber daya manusia. Yang dimaksud dengan promosi adalah kenaikan jabatan. Seorang karyawan yang dipromosikan berarti dinaikkan jabatannya. Misalnya dari yang awalnya staf menjadi supervisor atau pengawas.

Selanjutnya adalah **penugasan**. Seorang atau beberapa orang karyawan dapat diberikan tugas khusus oleh atasannya dalam rangka melatih dan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya<sup>77</sup>. Penugasan ini merupakan bentuk pemberian kepercayaan atasan kepada bawahannya untuk melakukan suatu pekerjaan. Sebagai contoh atasan dapat memberikan tugas kepada bawahannya berupa pencarian sistem komputer terbaik untuk digunakan di perusahaan dalam bidang akuntansi keuangan.

Karyawan tersebut dapat melakukan survei dan kajian terhadap berbagai macam program akuntansi yang ada. Melihat kelebihan dan kekurangan masing-masing program. Termasuk membandingkan harga dan juga layanan purnajual yang ditawarkan. Dengan penugasan ini kemampuan analisis karyawan akan bertambah dan jika tugas ini berhasil maka ia dapat dipercaya untuk bisa mengerjakan proyek yang lebih besar lagi atau bahkan dipromosikan, naik jabatan.

Penugasan juga untuk melihat apakah karyawan tersebut memiliki keterbukaan pemikiran untuk mempelajari sesuatu yang baru di luar kebiasaannya dalam pekerjaan rutin yang ada. Hal ini penting sebagai bahan evaluasi perusahaan terhadap sumber daya

---

<sup>77</sup> Hia, O. (2019). Implementasi Metode Hungarian Dalam Penugasan Karyawan (Studi Kasus: PT. Jefrindo Consultant). *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)*, 6(1), 85–92.

manusia yang dimiliki. Karena bisnis perusahaan bersifat dinamis, terus berkembang. Produk yang dahulu disukai pelanggan, bisa saja kini tidak lagi disukai, karena berbagai faktor misalkan perubahan selera konsumen. Perubahan yang dinamis ini tentu harus pula diikuti oleh perubahan dari sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut.

Selain *on the job training*, perusahaan juga dapat melakukan *off the job training*, yaitu melatih dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan melalui kerja sama dengan lembaga pendidikan<sup>78</sup>. Kegiatan ini dilakukan tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dijalankan. Karena dilakukan di luar perusahaan. Karyawan dapat melanjutkan studinya di perguruan tinggi dengan biaya dari perusahaan dengan perjanjian kerja bahwa jika sudah selesai kuliah akan mengabdikan kepada perusahaan.

Hal tersebut untuk menjamin *take and give* antara perusahaan dengan karyawan. Perusahaan memberikan pembiayaan untuk melanjutkan studi dan ketika lulus karyawan tersebut mengabdikan dan bekerja untuk perusahaan tersebut. Hal ini sangat menguntungkan kedua belah pihak. Karyawan mendapat kesempatan melanjutkan studi di perguruan tinggi dan perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Pendidikan ini tidak hanya dapat dilakukan di lembaga pendidikan formal seperti universitas saja melainkan juga dapat dilakukan di **lembaga pendidikan non formal**. Yang dimaksud non formal di sini adalah lebih kepada pendidikan yang berkaitan dengan keahlian tertentu<sup>79</sup>. Seperti halnya ketika perusahaan

---

<sup>78</sup> Smith, E. (2002). Theory and practice: The contribution of off-the-job training to the development of apprentices and trainees. *Journal of Vocational Education and Training*, 54(3), 431–456.

<sup>79</sup> Hitalessy, V., Roni, H., & Iswandi, I. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 7(1), 38–44.

memiliki rencana untuk bisa *go public* di bursa efek Indonesia. Membuka diri untuk investor dari seluruh pihak, menjadi perusahaan publik. Maka perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan terbaiknya untuk mengikuti pelatihan di bursa efek Indonesia terkait manajemen investasi ini seperti program sertifikasi Wakil Manajer Investasi (WMI).

Program melanjutkan studi bagi karyawan ini bisa dilakukan dengan dua sistem, yaitu izin belajar dan tugas belajar. **Izin belajar** artinya karyawan tersebut tetap menjalankan pekerjaan rutin hariannya dan di saat bersamaan juga melanjutkan studinya di universitas. Kedua adalah **tugas belajar**, di sini karyawan akan diberhentikan sementara dari pekerjaan rutin harian di kantor dan fokus menyelesaikan studinya, setelah selesai studi, maka karyawan tersebut akan kembali bekerja di perusahaan.

Ragam Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

<b><i>On The Job Training</i></b>	<b><i>Off The Job Training</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pendampingan</li> <li>•Rotasi Jabatan</li> <li>•Penugasan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Pendidikan Universitas</li> <li>•Pendidikan Keahlian</li> </ul>

**Kompensasi**

Hal yang cukup penting di dalam perencanaan sumber daya manusia ini adalah tentang kompensasi. Kompensasi diartikan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas pekerjaan yang sudah dilakukan. Kompensasi ini biasa juga disebut sebagai penggajian. Namun kompensasi tidak hanya berupa gaji, namun bisa juga berupa fasilitas kantor yang berikan atau lainnya.

Berbicara tentang gaji, maka pertanyaan pertama yang akan muncul adalah berapa besar gaji yang akan diberikan kepada

karyawan? Pertanyaan sederhana namun sangat sulit dijawab oleh perusahaan. Karena setiap perusahaan tentu memiliki kondisi keuangannya tersendiri. Jadi hal pertama yang akan menentukan **besaran gaji** yang diterima oleh para karyawan ini adalah **kemampuan perusahaan**<sup>80</sup>. Perusahaan yang baru saja berdiri tentu masih memiliki sejumlah prioritas di dalam pengelolaan keuangannya sehingga cenderung memberikan gaji yang sedikit. Perusahaan yang sudah cukup maju dan segala hal sudah terpenuhi tentu dapat memberikan kompensasi gaji yang lebih besar bagi para karyawannya.

Namun tidak hanya kemampuan, **kemauan** dari perusahaan itu sendiri juga menjadi faktor penting. Karena ada juga perusahaan yang sudah lama berdiri namun masih menggaji para karyawannya di bawah standar atau bahkan perusahaan baru tapi memberikan gaji tinggi kepada para pegawainya. Di sisi lain, penggajian ini dapat pula menjadi sarana promosi bagi para calon karyawan. Artinya perusahaan yang menggaji karyawannya dengan standar gaji tinggi tentu akan lebih diminati oleh khalayak ramai sehingga sumber daya manusia berkualitas tinggi bisa didapatkan perusahaan.

Penggajian ini juga bisa dipengaruhi oleh **bidang bisnis** perusahaan itu sendiri. Semakin berisiko tinggi dan butuh keahlian spesifik biasanya perusahaan akan memberikan balas jasa yang lebih tinggi. Sebagai contoh perusahaan pertambangan yang membutuhkan keahlian terkait mengoperasikan alat-alat berat pertambangan. Ditambah pula risiko yang ditanggung juga tinggi. Karena rawan akan terjadinya kecelakaan kerja, jika dibandingkan dengan pekerja kantoran biasa. Maka perusahaan dengan jenis seperti ini akan menawarkan penggajian yang lebih tinggi daripada jenis perusahaan lainnya.

---

<sup>80</sup> Nilasari, S. (2016). *Panduan praktis menyusun sistem penggajian & benefit*. Raih Asa Sukses.

**Upah Minimum** yang ditetapkan oleh pemerintah dapat dijadikan bahan pertimbangan menentukan besaran gaji yang layak diterima oleh karyawan. Upah minimum ini didasarkan kepada KHL atau kebutuhan hidup layak di suatu daerah. Kebutuhan hidup layak ini terdiri dari kebutuhan sandang atau pakaian, pangan atau makanan dan papan atau perumahan<sup>81</sup>. Serta harga barang kebutuhan secara umum ataupun biaya pendidikan di wilayah tersebut. Upah minimum ini akan ditentukan oleh Gubernur di suatu provinsi dan terdiri dari UMP (upah minimum provinsi), UMK (upah minimum kota), UMSP (upah minimum sektoral provinsi) dan UMSK (upah minimum sektoral kabupaten/kota). Upah minimum ini ditentukan dan diperbaharui setiap satu tahun sekali dengan pertimbangan biaya kebutuhan akan mengalami perubahan harga. Upah minimum ini adalah batas bawah pemberian gaji kepada setiap pekerja yang bekerja di wilayah tersebut. Maka dari itu masing-masing daerah memiliki upah minimum sendiri-sendiri berdasarkan situasi dan kondisi yang ada di sana. Berikut ini adalah data tentang upah minimum yang ada di beberapa kota di Indonesia pada tahun 2020<sup>82</sup>.

Data Upah Minimum Provinsi Tahun 2020

No	Provinsi	Upah Minimum (Rp)
1	Aceh	3.165.031
2	Sumatera Utara	2.499.423

<sup>81</sup> Wikipedia. (2021, May 29). *Upah Minimum*. [https://id.wikipedia.org/wiki/Upah\\_minimum](https://id.wikipedia.org/wiki/Upah_minimum)

<sup>82</sup> Badan Pusat Statistik. (2022, October 10). *Upah Minimum Regional/Propinsi (Rupiah), 2018-2020*. <https://www.bps.go.id/indicator/19/220/1/upah-minimum-regional-propinsi.html>

3	Sumatera Barat	2.484.041
4	Riau	2.888.564
5	Jambi	2.630.162
6	Sumatera Selatan	3.043.111
7	Bengkulu	2.213.604
8	Lampung	2.432.002
9	Kep. Bangka Belitung	3.230.024
10	Kep. Riau	3.005.460
11	DKI Jakarta	4.276.350
12	Jawa Barat	1.810.351
13	Jawa Tengah	1.742.015
14	DI Yogyakarta	1.704.608
15	Jawa Timur	1.768.777
16	Banten	2.460.997
17	Bali	2.494.000
18	Nusa Tenggara Barat	2.183.883
19	Nusa Tenggara Timur	1.950.000
20	Kalimantan Barat	2.399.699
21	Kalimantan Tengah	2.903.145
22	Kalimantan Selatan	2.877.449
23	Kalimantan Timur	2.981.379
24	Kalimantan Utara	3.000.804

25	Sulawesi Utara	3.310.723
26	Sulawesi Tengah	2.303.711
27	Sulawesi Selatan	3.103.800
28	Sulawesi Tenggara	2.552.015
29	Gorontalo	2.788.826
30	Sulawesi Barat	2.678.863
31	Maluku	2.604.961
32	Maluku Utara	2.721.530
33	Papua Barat	3.134.600
34	Papua	3.516.700

Jika melihat dari data di atas, bahwa provinsi dengan upah minimum tertinggi adalah DKI Jakarta, yaitu Rp 4.276.350,00 hal ini didasarkan bahwa bekerja dan hidup di ibu kota memiliki biaya yang lebih tinggi dibandingkan di daerah lain sehingga hal tersebut dapat terjadi. Data seperti ini dapat dimanfaatkan oleh siapa saja. Bagi pelamar kerja ia dapat menggunakan data ini untuk menentukan di daerah manakah kelak ia akan bekerja dan mengharapkan mendapatkan gaji yang sesuai. Karyawan ingin mendapatkan gaji yang setinggi-tingginya.

Sebaliknya dari sisi perusahaan, perusahaan ingin menggaji karyawan serendah-rendahnya agar keuntungan perusahaan bisa maksimal. Oleh karena itu kebanyakan pabrik di bangun di daerah-daerah dengan upah minimum yang masih rendah. Sehingga harga jual produk dapat bersaing. Pabrik seperti ini membutuhkan jumlah karyawan yang banyak sehingga akan sangat membebani perusahaan jika upah minimumnya sudah tinggi. Yang perlu

menjadi perhatian lebih adalah bahwa hal tersebut adalah upah minimum. Upah paling kecil yang diberikan, artinya upah tersebut bisa saja di atas itu.

Sesungguhnya upah minimum ini ingin mempertemukan kepentingan kedua belah pihak, perusahaan dan juga pekerja. Perusahaan tidak terlalu terbebani oleh biaya gaji karyawan dan karyawan mendapatkan penggajian yang layak<sup>83</sup>.

Berbicara tentang kompensasi, maka di dalam perusahaan **bentuk** dari **kompensasi** ini bisa berupa dua hal, yaitu finansial dan non finansial. **Finansial** dapat berupa gaji tetap dan tidak tetap. Gaji tetap berupa gaji pokok dan tunjangan. Dikatakan gaji tetap karena gaji ini bersifat tetap besaran dan waktu pembayarannya tanpa dipengaruhi oleh faktor lainnya seperti kinerja karyawan. Sedangkan gaji tidak tetap bisa berupa insentif atau bonus. Ini dibayarkan ketika karyawan mampu mencapai tingkat kinerja tertentu dan hanya dibayarkan dalam periode waktu tertentu saja. Sebagai contoh bonus tahunan yang hanya dibagikan satu tahun sekali jika seluruh karyawan dapat membawa perusahaan kepada target pencapaian laba yang telah ditentukan.

Kompensasi **non finansial** dapat berupa jaminan kesehatan atau keselamatan kerja. Perusahaan dapat bekerja sama dengan pemerintah untuk pengadaan hal ini, yaitu melalui BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan. Jika nanti karyawan tersebut mengalami sakit dan harus dibawa ke fasilitas kesehatan seperti rumah sakit, maka biayanya akan ditanggung oleh BPJS Kesehatan tersebut. Begitu juga jika ternyata karyawan mengalami kecelakaan kerja, maka akan diberikan kompensasi oleh BPJS Ketenagakerjaan.

---

<sup>83</sup> Anwar, M. (2019). Peran Serikat Pekerja Dalam Menetapkan Upah Minimum Sebagai Upaya Perlindungan Upah Bagi Tenaga Kerja. *Jurnal Surya Kencana Dua: Dinamika Masalah Hukum Dan Keadilan*, 6(1).

Selain asuransi atau jaminan. Karyawan juga bisa saja mendapatkan fasilitas tambahan dari kantor misalkan kendaraan dinas atau bahkan rumah dinas. Hal ini bertujuan untuk membangun loyalitas karyawan sehingga bisa memberikan sebesar-besarnya keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan bisa memberikan apa saja kepada karyawannya selama itu bermanfaat, sebagai contoh voucher makan di restoran tertentu atau potongan diskon ketika pembelian baju di toko tertentu yang bekerja sama dengan perusahaan<sup>84</sup>.

Bentuk Kompensasi

<b>Finansial</b>	<b>Non Finansial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gaji Tetap: Gaji Pokok, Tunjangan</li> <li>•Gaji Tidak Tetap: Insentif, Bonus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asuransi: Kesehatan, Keselamatan Kerja</li> <li>•Fasilitas Tambahan: Rumah, Kendaraan Dinas</li> <li>•Voucher Makan, Diskon Pembelian dll</li> </ul>

---

<sup>84</sup> Marliani, M. D., Parengkuan, T., & Lengkong, V. P. K. (2016). Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4).

## DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, Ma'ruf. 2014. "Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan." Aswaja Pressindo.

Ainal Zahra. 2021. "Perusahaan Jasa, Dagang, Dan Manufaktur, Apa Bedanya?" *IDN Times*, August 22, 2021. <https://www.idntimes.com/business/economy/ainal-zahra-1/apa-bedanya-perusahaan-jasa-dagang-dan-manufaktur>.

Akhmad, Abdul Kadir, and Hasan Zulfikar Jakaputera Djalaming. 2021. "Dampak Pembiayaan Investasi Dengan Utang Dan Jaminan Dari Modal Sendiri (Case Study PT Agung Podomoro Land Tbk)." *Jurnal Ekonomi Trend* 9, no. 2: 14–22.

Alrhaimi, Salem Ahmad, and Fatima Alhumshry. 2015. "The Impact of Internal Recruitment on Job Satisfaction in Jordanian Mobile Companies." *Arab Economic and Business Journal* 10, no. 2: 130–38.

Andronic, Oana Georgiana, and Dănuț Dumitrașcu. 2018a. "The Misconceived Delegation of Responsibility." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 238: 408–13.

———. 2018b. "The Misconceived Delegation of Responsibility." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 238: 408–13.

Aninditiya, Rahadian Dimas, Arik Prasetya, and Yuniadi Mayowan. 2015. "Pengaruh Perjanjian Kerja Dan Perjanjian Kerja Bersama Terhadap Hak-Hak Karyawan Dan Kepuasan Kerja." *Jurnal Administrasi Bisnis* 28, no. 1.

Antoni, Conny. 2005. "Management by Objectives—an Effective Tool for Teamwork?" *The International Journal of Human Resource Management* 16, no. 2: 174–84.

Anwar, Mohamad. 2019. "Peran Serikat Pekerja Dalam Menetapkan Upah Minimum Sebagai Upaya Perlindungan Upah

Bagi Tenaga Kerja.” *Jurnal Surya Kencana Dua: Dinamika Masalah Hukum Dan Keadilan* 6, no. 1.

Ariani, Dini Riskhi, Sri Langgeng Ratnasari, and Rona Tanjung. 2020. “Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.” *Jurnal Dimensi* 9, no. 3: 480–93.

Azman, Azmil, WAKHINUDDIN SIMATUPANG, Arwizet Karudin, and Oskah Dakhi. 2020. “Link and Match Policy in Vocational Education to Address the Problem of Unemployment.” *International Journal Of Multi Science* 1, no. 07: 76–85.

Badan Pusat Statistik. 2022. “Upah Minimum Regional/Propinsi (Rupiah), 2018-2020.” October 10, 2022. <https://www.bps.go.id/indicator/19/220/1/upah-minimum-regional-propinsi.html>.

Bariqi, Muhammad Darari. 2018. “Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.” *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis* 5, no. 2: 64–69.

Barsky, Jonathan D, and Richard Labagh. 1992. “A Strategy for Customer Satisfaction.” *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, no. 5: 32–40.

BBC. 2022. “Robert Owen.” October 5, 2022. <https://www.bbc.co.uk/bitesize/topics/zxwxvcw/articles/zfr9382>.

Bhattacharya, Anindya K, and Hershey H Friedman. 2001. “Using ‘Smart’ Pricing to Increase Profits and Maximize Customer Satisfaction.” *National Public Accountant* 46, no. 6: 34–38.

Brass, Daniel J. 1984. “Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization.” *Administrative Science Quarterly*, 518–39.

Britannica. 2022a. “Charles Babbage | Biography, Computers, Inventions, & Facts.” August 22, 2022. <https://www.britannica.com/biography/Charles-Babbage>.

———. 2022b. “Hugo Münsterberg | German-American Psychologist.” October 5, 2022. <https://www.britannica.com/biography/Hugo-Munsterberg>.

Cambridge Dictionary. 2022. “MANAGEMENT | Meaning, Definition in Cambridge English Dictionary.” October 4, 2022. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/management>

Cirilo, Randolph, and Brian H Kleiner. 2003. “How to Orient Employees into New Positions Successfully.” *Management Research News*.

Colombo, Massimo G, and Marco Delmastro. 2004. “Delegation of Authority in Business Organizations: An Empirical Test.” *The Journal of Industrial Economics* 52, no. 1: 53–80.

Daniel, Cross Ogohi. 2018. “Impact of Informal Groups on Organisational Performance.” *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)* 6, no. 9: 686–94.

Dewi, Santi Riana, Rizal Suryamarta, and Denny Kurnia. 2020. “Sense of Belonging and Job Satisfaction on Employee Performance.” In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)*, 634–38. Atlantis Press.

Dhania, Dhini Rama. 2012. “Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Medical Representatif Di Kota Kudus).” *Jurnal Psikologi: PITUTUR* 1, no. 1: 15–23.

Diana, Bambang Agus, and Ridho Harta. 2017. “Analisis Beban Kerja Pegawai Pada Kantor UPBJJ-Universitas Terbuka Bandung.” *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* 1, no. 1: 1–11.

- F. Guswai, Christian. 2009. *How To Operate Your Store Effectively Efficiently*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Fhadilah, Dhilah, Tarsisus Kana, and Simon Siansa. 2021. "Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Murfa Surya Mahardika." *Musamus Journal of Business & Management* 3, no. 2: 212–22.
- Fleet, David D van. 1983. "Span of Management Research and Issues." *Academy of Management Journal* 26, no. 3: 546–52.
- Flyverbom, Mikkel, Paul Leonardi, Cynthia Stohl, and Michael Stohl. 2016. "Digital Age| the Management of Visibilities in the Digital Age—Introduction." *International Journal of Communication* 10: 12.
- Gedeon, Hendrikus Tri Wibawanto. 2020. "Mencermati Dinamika Perkembangan Model Manajemen Pemerintahan Daerah: Dari Sentralisasi Ke Desentralisasi." *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik* 9, no. 1: 39–56.
- Gupta, Manisha. 2014. "Employees' Satisfaction towards Monetary Compensation Practices." *Global Journal of Finance and Management* 6, no. 8: 757–64.
- GURL, Emet. 2017. "SWOT Analysis: A Theoretical Review."
- Hanafi, Mamduh M. 2016. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hani Handoko, T. 2017. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Heflebower, Richard B. 1960. "Observations on Decentralization in Large Enterprises." *The Journal of Industrial Economics*, 7–22.
- Henning, Dale A, and Roger L Moseley. 1970. "Authority Role of a Functional Manager: The Controller." *Administrative Science Quarterly*, 482–89.

Hia, Oktavianus. 2019. "Implementasi Metode Hungarian Dalam Penugasan Karyawan (Studi Kasus: PT. Jefrindo Consultant)." *JURIKOM (Jurnal Riset Komputer)* 6, no. 1: 85–92.

Hitalessy, Veronica, Hamda Roni, and Ismi Iswandi. 2018. "Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan." *Image: Jurnal Riset Manajemen* 7, no. 1: 38–44.

Iblasi, Walid Nabil, Dojanah M K Bader, and Sulaiman Ahmad Al-Qreini. 2016. "The Impact of Social Media as a Marketing Tool on Purchasing Decisions (Case Study on SAMSUNG for Electrical Home Appliances)." *International Journal of Managerial Studies and Research* 4, no. 1: 14–28.

Indonesia, PPs STIE. n.d. "HIGHER EDUCATION CURRICULUM DEVELOPMENT STUDY: THE CONCEPT OF LINK & MATCH WITH BUSINESS."

Juhria, Aminatu, Nurtika Meinitasari, Fadel Iqbal Fauzi, and Abdul Yusuf. 2021. "Pengaruh E-Service Quality Terhadap Kepuasan Pelanggan Di Aplikasi e-Commerce Shopee." *Jurnal Manajemen* 13, no. 1: 55–62.

Kalliath, Thomas, and Paula Brough. 2008. "Work–Life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct." *Journal of Management & Organization* 14, no. 3 (July): 323–27. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>.

Katon, Firman, and Ulfa Yuniati. 2020. "Fenomena Cashless Society Dalam Pandemi Covid-19 (Kajian Interaksi Simbolik Pada Generasi Milenial)." *Jurnal Signal* 8, no. 2: 134–45.

Kesumaningrum, Maudy, Wong Pong Lan, Fahmi Sulaiman, and Fauzi Akbar Maulana Hutabarat. 2021. "Analisis Rekrutmen Sumber Daya Manusia Di PD. Anugrah Mas Perkasa." In *Seminar Nasional Sains Dan Teknologi Informasi (SENSASI)*, 3:416–18.

Kirk, Colleen P, and Laura S Rifkin. 2020. "I'll Trade You Diamonds for Toilet Paper: Consumer Reacting, Coping and Adapting Behaviors in the COVID-19 Pandemic." *Journal of Business Research* 117: 124–31.

Konijnendijk, Paul A. 1993. "Dependence and Conflict between Production and Sales." *Industrial Marketing Management* 22, no. 3: 161–67.

Kotler, Philip, and Kevin Lane Keller. 2015. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Lindbeck, Assar, and Dennis J Snower. 2001. "Insiders versus Outsiders." *Journal of Economic Perspectives* 15, no. 1: 165–88.

Liputan6. 2022. "Harga BBM Naik, Saatnya Masyarakat Gunakan Kendaraan Listrik." September 3, 2022. <https://www.liputan6.com/news/read/5059887/harga-bbm-naik-saatnya-masyarakat-gunakan-kendaraan-listrik>.

Marliani, Mita D, Tommy Parengkuan, and Victor P K Lengkong. 2016. "Pengaruh Kompensasi Finansial Langsung, Kompensasi Finansial Tidak Langsung Dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Telkom Manado." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 4, no. 4.

McClelland, David C, and David H Burnham. 2008. *Power Is the Great Motivator*. Harvard Business Review Press.

Meyer, Raquel M. 2008. "Span of Management: Concept Analysis." *Journal of Advanced Nursing* 63, no. 1: 104–12.

Mincer, Jacob. 1962. "On-the-Job Training: Costs, Returns, and Some Implications." *Journal of Political Economy* 70, no. 5, Part 2: 50–79.

Nilasari, Senja. 2016. *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian & Benefit*. Raih Asa Sukses.

Onibala, Androh G, Ivonne L Saerang, and Lucky O H Dotulong. 2018. "Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Tetap Dan Karyawan Tidak Tetap Di Kantor Sinode Gmim." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi* 6, no. 1.

Pablos Pons, Juan de. 2010. "Higher Education and the Knowledge Society. Information and Digital Competencies." *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 7, no. 2: 6–15.

Samrotun, Yuli Chomsatu Samrotun. 2015. "Kebijakan Dividen Dan Faktor–Faktor Yang Mempengaruhinya." *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta* 13, no. 01: 116095.

Schee, Brian A vander, Demetra Andrews, and Tony Stovall. 2022. "Senior Business Consultant Project: Giving Advice While Gaining Other Awareness and Career Competency." *Journal of Education for Business*, 1–7.

Schiff, Jerald, and Burton Weisbrod. 1991. "Competition between For-profit and Nonprofit Organizations in Commercial Markets." *Annals of Public and Cooperative Economics* 62, no. 4: 619–40.

Schmidt, Marie Evans, Jess Haines, Ashley O'brien, Julia McDonald, Sarah Price, Bettylou Sherry, and Elsie M Taveras. 2012. "Systematic Review of Effective Strategies for Reducing Screen Time among Young Children." *Obesity* 20, no. 7: 1338–54.

Smith, Erica. 2002. "Theory and Practice: The Contribution of off-the-Job Training to the Development of Apprentices and Trainees." *Journal of Vocational Education and Training* 54, no. 3: 431–56.

Ștefan, Mihaela, and L Sâmbotin. 2010. "THE DELEGATION PROCESS: A USEFUL MANAGEMENT TOOL." *Agricultural Management/Lucrari Științifice Seria I, Management Agricol* 12, no. 2.

- Sting, Fabian J, and Christoph H Loch. 2016. "Implementing Operations Strategy: How Vertical and Horizontal Coordination Interact." *Production and Operations Management* 25, no. 7: 1177–93.
- Suwati, Yuli. 2013. "Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tunas Hijau Samarinda." *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 1, no. 1: 41–55.
- Tandelilin, Elsy. 2006. "Menangani Penolakan Karyawan Melalui Adkar Model." *Manajemen & Bisnis (MABIS)* 5, no. 2: 137–53.
- Taylor, M Susan, and Thomas J Bergmann. 1987. "Organizational Recruitment Activities and Applicants' Reactions at Different Stages of the Recruitment Process." *Personnel Psychology* 40, no. 2: 261–85.
- Tommasi, Mariano, and Federico Weinschelbaum. 2007. "Centralization vs. Decentralization: A Principal-agent Analysis." *Journal of Public Economic Theory* 9, no. 2: 369–89.
- Trakaniqi, Fjolla. 2020. "Effective Delegation Enables Managers to Have More Time for Their Priority Activities Case Study: Financial Businesses and Insurance Activities in Kosovo." *Technium Soc. Sci. J.* 14: 511.
- Tropman, John E. 1989. "The Organizational Circle: A New Approach to Drawing an Organizational Chart." *Administration in Social Work* 13, no. 1: 35–44.
- Ugoani, John. 2020. "Effective Delegation and Its Impact on Employee Performance." *International Journal of Economics and Business Administration* 6, no. 3: 78–87.
- Uzonwanne, Francis C. 2016. "Rational Model of Decision Making." *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer International. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_2474-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1).

Vanagas, Ramūnas, and Janina Stankevič. 2017. "Impact of Coordination for Organization Process."

Wang, Yong Ming, Waqar Ahmad, Muhammad Arshad, Hong Li Yin, Bilal Ahmed, and Zulfiqar Ali. 2021. "Impact of Coordination, Psychological Safety, and Job Security on Employees' Performance: The Moderating Role of Coercive Pressure." *Sustainability* 13, no. 6: 3175.

Whyte, Glen. 1993. "Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: A Prospect Theory Approach." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 54, no. 3: 430–55.

Wikipedia. 2021. "Upah Minimum." May 29, 2021. [https://id.wikipedia.org/wiki/Upah\\_minimum](https://id.wikipedia.org/wiki/Upah_minimum).

———. 2022a. "Harrington Emerson." April 15, 2022. [https://en.wikipedia.org/wiki/Harrington\\_Emerson](https://en.wikipedia.org/wiki/Harrington_Emerson).

———. 2022b. "Henri Fayol." September 30, 2022. [https://en.wikipedia.org/wiki/Henri\\_Fayol](https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol).

Winarso, Doni, and Edo Edo Arribe. 2017. "Seleksi Pegawai Dan Dosen UMRI Berbasis E-Recruitment Menggunakan Metode K-Nearest Neighbor." *Digital Zone: Jurnal Teknologi Informasi Dan Komunikasi* 8, no. 2: 71–80.

Wind, Jerry, and Vijay Mahajan. 2002. "Digital Marketing." *Symphonya. Emerging Issues in Management*, no. 1: 43–54.

## BIOGRAFI PENULIS

Guruh Sugiharto lahir di Mataram 13 Januari 1990. Menempuh pendidikan tinggi di Universitas Mataram, jurusan Manajemen Keuangan dan melanjutkan hingga level Magister dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran. Pernah bekerja di PT Gerbang NTB Emas, salah satu Badan Usaha Milik Daerah yang ada di NTB sebagai bagian keuangan dan penjualan selama 7 tahun sejak tahun 2013-2019.

Di saat yang bersamaan, tepatnya tahun 2017, mulai mengajar di UIN Mataram hingga saat ini. Beberapa mata kuliah yang diampu adalah Ilmu Manajemen, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan, Manajemen Lembaga Keuangan Islam dan Kewirausahaan.

Penulis memiliki latar belakang pendidikan di bidang manajemen dan juga dilengkapi dengan pengalaman bekerja di dunia industri serta berprofesi sebagai dosen pengajar di universitas. Kombinasi antara teori dan praktik ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang ilmu manajemen yang kemudian dituangkan secara baik dalam buku ini.

# Ilmu Manajemen

SENI MENGATUR

Apa yang terbayang di benak kita ketika melihat lampu lalu lintas yang mati? Pastinya akan sangat kacau, masing-masing pengendara, baik motor maupun mobil tak mau saling mengalah dan ingin segera melintas. Kemacetan panjang dapat terjadi saat itu juga, bahkan tak menutup kemungkinan risiko kecelakaan pun dapat terjadi.

Itulah gambaran ketika sesuatu tidak diatur, tidak *dimanage* dengan baik, maka masing-masing pihak tidak dapat mencapai tujuannya ataupun jika mencapai tujuan butuh waktu dan tenaga yang lebih dari yang seharusnya.

Ilmu manajemen adalah ilmu yang dapat membantu seseorang ataupun lembaga untuk mencapai tujuannya. Bahkan tidak hanya sekedar mencapai tujuan, namun dengan cara atau jalan yang lebih singkat, lebih murah dan lebih baik. Efektif dan efisien adalah dua kata tak terpisahkan ketika berbicara tentang manajemen. Ilmu ini akan membuat apa pun kegiatannya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Efektif bermakna tujuan tercapai dan efisien bermakna tercapainya tujuan tersebut dengan usaha yang lebih sedikit, baik dari sisi tenaga, waktu dan biaya.

Lantas, apa saja yang harus dilakukan seseorang untuk dapat mencapai itu semua. Buku ini menjelaskan secara terperinci dan sistematis mengenai seluruh aspek terkait ilmu manajemen. Buku ini juga menjadi dasar ilmu untuk dapat mempelajari ilmu lanjutan lainnya seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional dan manajemen sumber daya manusia.

Sanabil

Puri Bunga Amanah  
Jl. Kerajinan 1 Blok C/13 Mataram  
Telp. 0370-7505946, Mobile: 081-805311362  
Email: sanabilpublishing@gmail.com  
www.sanabilpublishing.com

