

BUKU AJAR.
**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
STRATEGY**



Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP. Sosok praktisi ini lahir di Surabaya, 08 September 1967. Mulai berkarir di dunia bisnis sejak Tahun 1989. Setelah lulus D3 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Surabaya meneruni dunia Proyek dengan berbagai bidang.

Lulusan S1 Sarjana Teknik Sipil Tahun 1993 di ITATS ini mulai merintis dan bergabung di Perusahaan Maspion Group pada Tahun 1994. Pria bersahaja ini menangani dan Pengelolaan Operasional Pelabuhan International, baik Liquid cargo maupun Bulk Cargo di PT. Siam Maspion Terminal dan PT. Maspion Industrial estate, yang bergerak di bidang Pengembangan Usaha Kawasan Industri. Pada Tahun 1998 sudah diberi tanggung jawab sebagai seorang General Manager di perusahaan multinasional ini.

Sambil berkarier di perusahaan, beliau meningkatkan kompetensinya dengan menempuh Program Magister Management (M.M) di Universitas WR. Supratman Surabaya. Pada Tahun 2008 menjadi lulusan terbaik di Perguruan tempat belajar ini.

Sejak memperoleh Gelar Magister Management, beliau memulai pengabdianya dibidang pendidikan sebagai seorang Dosen di Program Studi Magister Management (M.M) Fakultas Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Gresik (UMG) dan Universitas Muhammadiyah Surabaya (UMS)

Motivasinya untuk kembali ke kampus juga telah mendorong dirinya untuk melanjutkan kuliah lagi jenjang S3 Program Doktoral di Universitas Airlangga Surabaya. Ini semua untuk meningkatkan mutu pengabdianya di bidang pengembangan bisnis serta Pendidikan. Beliau juga akhirnya lulus dengan Predikat Pujian (Cum Laude) sebagai Wisudawan Terbaik Program Doktoral (S3) di Universitas Airlangga Tahun 2014-2016.

Selain seorang praktisi, pria yang hobi membaca ini juga menjadi Dosen di berbagai Perguruan Tinggi. Diantaranya, di Universitas Muhammadiyah Gresik (UMG), Universitas Muhammadiyah Surabaya (UMS), dan UNAIR Sekolah Pascasarjana. Beliau juga sebagai seorang Konsultan Manajemen di Corporate Brand, dan motivator dalam peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan yang diwujudkan sebagai nara sumber dibidang pematapan managerial, terutama *leadership* dan pengembangan bisnis

Motto :

Tiga prinsip dalam menjalani hidup ini, yakni Mau Mendengar, Merenung, dan Do The Best . Sedapat mungkin setiap orang itu harus bisa mengembangkan Personal Branding dirinya, dengan mau mendengar, merenungkan dan melakukan yang terbaik, akan lebih mudah untuk cepat berkarya yang lebih baik serta lebih luas jangkauan pengabdianya



Penerbit
Nizamia Learning Center
Ruko Valencia AA 15 Gemurung, Gedangan - Sidoarjo
Telp. 031 - 8914874
Email : nizamiacenter@gmail.com



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGY

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

BUKU AJAR.
**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
STRATEGY**



Buku Ajar
**MANAJEMEN SUMBER
DAYA MANUSIA
(MSDM)
STRATEGY**

Penulis:

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP



**Nizamia Learning Center
2021**

Buku Ajar
**MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA (MSDM) STRATEGY**

Anggota IKAPI
Register 166/JTI/2016
All right reserved

Penulis:

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP

Tata Naskah:

Rizki Janata

Tata Sampul:

Dio Valian

Diterbitkan pertama kali oleh

Nizamia Learning Center

Ruko Valencia AA-15 Sidoarjo

Telepon (031) 8913874

E-mail: nizamiacenter@gmail.com

Website: www.nizamiacenter.com

Cetakan pertama, Januari 2021

ix + 306 hlm; 15,5 cm x 23 cm

ISBN 978-623-265-346-7

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT karena berkat rahmat-Nya jualah, penyusunan **Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategy** ini dapat diselesaikan dengan tepat waktu.

Tujuan Penulisan Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategy ini adalah untuk memberikan acuan referensi utama kepada para mahasiswa dalam memperoleh wawasan/khazanah tentang manajemen sumber daya manusia. Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) **Strategy** ini diperuntukkan pada Mata Kuliah MSDM Strategy FKIP ULM, FEB Magister Management

Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategy ini memuat materi yang berkaitan dengan pengenalan awal tentang Pola pikir manajemen strategik, Unsur-unsur manajemen strategi, Analisis lingkungan luar perusahaan, Analisis lingkungan dalam perusahaan, Implementasi strategis, Implementasi strategis bidang SDM, Evaluasi strategi, Evaluasi divisi SDM, Evaluasi ekonomi global, Kepemimpinan, Budaya perusahaan, Implementasi strategi bidang pemasaran, Evaluasi marketing, Analisis strategi dan pilihan

Semoga dengan tersusunya Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategy ini dapat membuka wawasan bagi para mahasiswa dan akhirnya penulis berdo'a kepada Allah SWT mudah-mudahan usaha penulis bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan mendapat berkah dari Allah SWT..

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv

BAB I: POLA PIKIR MANAJEMEN STRATEGIS

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Konsep Manajemen Strategi	2
B. Manfaat Manajemen Strategi.....	8
C. Tahap-Tahap Manajemen Strategi.....	13
D. Kebijakan Bisnis.....	16
E. Pandangan Holistik Manajemen Strategi	23
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	24
2. Latihan Soal.....	25

BAB II: UNSUR MANAJEMEN STRATEGI

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Visi dan Misi.....	27
B. Tujuan dan Tugas	30
C. Para Perencana Strategi	32
D. Strategi dalam Praktik.....	33
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	35
2. Latihan Soal.....	36

BAB III: ANALISIS LINGKUNGAN LUAR PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Lingkungan Bisnis.....	38
B. Lingkungan Ekonomi dan Politik.....	40
C. Lingkungan Sosial	41
D. Lingkungan Budaya.....	42
E. Lingkungan Teknologi.....	42
F. Lingkungan Persaingan	43

G. Lingkungan Pemasok.....	43
H. Lingkungan Pemerintah (Politik).....	44
I. Isu dalam Mengelola Kebijakan Publik	49
J. Penutup	
1. Ringkasan.....	54
2. Latihan Soal.....	55

BAB IV: ANALISIS LINGKUNGAN DALAM PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Lingkungan Pemasaran	58
B. Lingkungan Produksi.....	70
C. Lingkungan Keuangan.....	79
D. Lingkungan Sumber Daya Manusia	90
E. Lingkungan Riset dan Pengembangan	91
F. Penutup	
1. Ringkasan.....	92
2. Latihan Soal.....	92

BAB V: IMPLEMENTASI STRATEGIS

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Perspektif Manajemen.....	96
B. Tujuan Jangka Panjang.....	99
C. Kebijakan	100
D. Alokasi Sumber Daya	101
E. Mengelola Konflik.....	103
F. Memadukan Struktur Organisasi dengan Strategi	105
G. Retrukturisasi dan Rekayasa Ulang.....	107
H. Hubungan Prestasi Kerja dan Imbalan dengan Strategi.....	110
I. Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan	111
J. Mengelola Lingkungan Alam	112
K. Mengelola Budaya	114
L. Mengelola Produksi.....	115
M. Mengelola SDM.....	117
N. Penutup	
1. Ringkasan.....	119
2. Latihan Soal.....	120

BAB VI: IMPLEMENTASI STRATEGI BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Pemberdayaan Manusia	122
B. Peluang Kerja	126
C. Analisis Tugas	128
D. Perencanaan SDM dan Perekrutan	129
E. Penyeleksian.....	134
F. Wawancara	138
G. Pelatihan	141
H. Mengembangkan Karir.....	143
I. Mutu dan Produktivitas	145
J. Menilai Kinerja	149
K. Mengelola Karir.....	151
L. Menetapkan Upah	152
M. Hubungan Perburuhan.....	154
N. Mengelola Buruh.....	157
O. Mengelola Keselamatan dan Kesehatan Buruh.....	157
P. Penutup	
1. Ringkasan.....	162
2. Latihan Soal.....	163

BAB VII: EVALUASI STRATEGIS

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Peran Manajemen.....	165
B. Tindakan Korektif	169
C. Pemeriksaan (Audit).....	170
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	176
2. Latihan Soal.....	177

BAB VIII: EVALUASI DIVISI SDM

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Evaluasi Manajer	179
B. Model Evaluasi SDM	181

C. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja	183
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	184
2. Latihan Soal.....	184

BAB IX: EVALUASI EKONOMI GLOBAL

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Globalisasi Ekonomi	187
B. Evaluasi Globalisasi Pertama.....	188
C. Evaluasi Globalisasi Kedua	189
D. Penutup	
1. Ringkasan.....	192
2. Latihan Soal.....	193

BAB X: KEPEMIMPINAN

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Pemimpin Besar	196
B. Etika Kepemimpinan.....	197
C. Massa dan Pimpinan	202
D. Praktik Kepemimpinan	203
E. Gaya Kepemimpinan	211
F. Tugas Pemimpin	214
G. Sifat Pemimpin	216
H. Metode Memimpin.....	219
I. Pendirian Pemimpin	219
J. Cara Hidup Pemimpin	220
K. Jiwa Pemimpin.....	222
L. Etika dan Moral Pemimpin	222
M. Penutup	
1. Ringkasan.....	224
2. Latihan Soal.....	225

BAB XI: BUDAYA PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Budaya Organisasi.....	227
B. Budaya Perusahaan.....	229
C. Fungsi Budaya Perusahaan	230
D. Mengelola Budaya Perusahaan.....	231
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	243
2. Latihan Soal.....	244

BAB XII: IMPLEMENTASI STRATEGI BIDANG PEMASARAN

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Mengelola Pasar	246
B. Segmentasi Pasar.....	247
C. Memosisikan Produk.....	249
D. Strategi Pemasaran.....	251
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	253
2. Latihan Soal.....	254

BAB XIII: EVALUASI MARKETING

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Evaluasi Penjualan dan Laba Kotor	256
B. Evaluasi Biaya Pemasaran	258
C. Evaluasi Pasar	260
D. Evaluasi Posisi Produk	260
E. Evaluasi Distribusi	261
F. Evaluasi Promosi	261
G. Evaluasi Layanan Purna Jual.....	262
H. Penutup	
1. Ringkasan.....	262
2. Latihan Soal.....	263

BAB XIV: ANALISIS STRATEGI DAN PILIHAN

Capaian Pembelajaran

Pendahuluan

A. Pola Pikir Pilihan Strategi	265
B. Sifat Analisis Strategis dan Pilihan.....	266
C. Sasaran Jangka Panjang.....	267
D. Merumuskan Strategi	269
E. Penutup	
1. Ringkasan.....	281
2. Latihan Soal.....	282

DAFTAR PUSTAKA	283
-----------------------------	------------

LAMPIRAN RPS	287
---------------------------	------------

BAB I

POLA PIKIR MANAJEMEN STRATEGIS

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami manfaat belajar manajemen strategis*
2. *Mahasiswa mampu memahami kebijakan bisnis*
3. *Mahasiswa mampu memahami strategi*
4. *Mahasiswa mampu memahami proses pengambilan keputusan strategis*
5. *Mahasiswa mampu memahami komitmen waktu manajemen strategis*
6. *Mahasiswa mampu memahami para pemakai manajemen strategis*
7. *Mahasiswa mampu memahami pandangan holistik manajemen strategis*



Pendahuluan

Tantangan terbesar dari sebuah organisasi adalah mengelola lingkungan baik internal maupun eksternal. Karakteristik dari lingkungan ini adalah dinamis dan tidak dapat ditebak. Ketidakpastian lingkungan inilah yang menuntut sebuah organisasi harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri. Alasannya, apabila sebuah organisasi terlambat atau bahkan



tidak dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan, maka organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan.

Proses adaptasi tersebut dapat diwujudkan apabila sebuah organisasi mempunyai manajemen yang sangat strategis. Prosesnya dapat dimulai dari kajian dan analisis manajer puncak terhadap lingkungan organisasi. Dari analisis itulah dirumuskan sebuah rencana-rencana yang strategis guna menghadapi tantangan ke depan.

Pada BAB 1 ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang konsep manajemen strategi, manfaat manajemen strategi, tahap-tahap manajemen strategis, kebijakan bisnis, dan pandangan holistik manajemen strategi.

A. Konsep Manajemen Strategi

Kata manajemen berasal dari bahasa Latin yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* (melakukan). Kata-kata itu digabung menjadi *manager* yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan dalam bahasa Inggris *to manage* sebagai kata kerja, *management* sebagai kata benda (Usman, 2014: 5). Kata manajemen merupakan padanan kata *management* dalam bahasa Inggris. Kata dasarnya adalah *manage* atau *to manage* yang berarti menyelenggarakan, membawa, atau mengarah. Kata *manage* juga bermakna mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola atau menata (Danim dan Danim, 2010: 16).

Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Stoner dalam buku pengantar manajemen (Amrullah, 2015: 4) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan. G.R. Terry –sebagaimana dikutip Malayu S.P Hasibuan (2014) -memandang manajemen sebagai suatu



proses, sebagai berikut: *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*.

Sementara, Malayu S.P. Hasibuan (2014) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia” mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen kemudian diartikan sebagai suatu rentetan langkah yang terpadu untuk mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang bersifat sosio-ekonomi-teknis; dimana sistem adalah suatu kesatuan dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan secara organik; dinamis berarti bergerak, berkembang ke arah suatu tujuan; sosio (*social*) berarti yang bergerak di dalam dan yang menggerakkan sistem itu adalah manusia; ekonomi berarti kegiatan dalam sistem bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia; dan teknis berarti dalam kegiatan dipakai harta, alat-alat dan cara-cara tertentu.

Berikut ditampilkan etalase pendefinisian manajemen dari berbagai sumber rujukan. Diantaranya yang dihimpun adalah sebagai berikut:

1. Manajemen adalah kemampuan mengarahkan dan mencapai hasil yang diinginkan dengan tujuan dari usaha-usaha manusia dan sumber daya lainnya (Terry, 2013: 9). Definisi yang dikemukakan Terry ini menunjukkan secara umum aktivitas manajemen ada dalam organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.
2. Manajemen adalah sebagai proses bekerjasama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan organisasi (Hersey dan Blanchard, 2013: 12). Proses ini di sini dimaknai sebagai fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan oleh pemimpin dan anggota atau bawahannya dalam bekerja sama pada sebuah organisasi. Fungsi dan aktivitas yang dilaksanakan



mendorong sumber daya manusia bekerja memanfaatkan sumber daya lainnya sehingga tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat dicapai.

3. Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain dalam hal ini peran manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (Follet dalam Danim dan Danim, 2010: 17).
4. Manajemen adalah sebuah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan secara mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan serta sumber-sumber lain (Winardi, 2016: 7).
5. Manajemen adalah adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien (Griffin, dalam Danim dan Danim, 2010: 17).
6. Manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Wibowo, 2007:2).
7. Manajemen adalah proses mengintegrasikan, di mana individu yang memiliki kewenangan mengkreasi, memelihara dan mengoperasikan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan yang secara selektif telah ditetapkan (Bittel dalam Danim dan Danim, 2010: 17).
8. Manajemen adalah suatu proses memadukan sumber daya yang tidak berhubungan ke dalam keseluruhan sistem untuk pencapaian tujuan (Syafaruddin dan Nasution, 2014: 71).
9. Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi dengan melakukan kegiatan dari empat fungsi utama yaitu merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan (Bartol dan Martin dalam Danim dan Danim, 2015: 17).



10. Manajemen adalah koordinasi dari semua sumber melalui proses perencanaan, pengorganisasian pimpinan, dan pengawasan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Siks dalam Sagala, 2007: 61).
11. Manajemen adalah usaha-usaha memanfaatkan berbagai sumber daya yang bersifat fisik dan non fisik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau masalah dengan baik (Kamars, 2015: 24).
12. Manajemen adalah proses pembimbingan dan pemberian fasilitas terhadap pekerjaan-pekerjaan yang terorganisasi dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan yang dikehendaki (Millet dalam Idris, 2013: 3).
13. Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dengan jelas (Stoner dan Freeman, 2016: 4).
14. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Manullang, 2017: 17).
15. Manajemen adalah aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan dan pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien (Sikula dalam Hasibuan, 2014: 3).
16. Manajemen merupakan proses pendayagunaan semua sumber daya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendayagunaan melalui tahapan proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan (Sergiovanni dalam Bafadal, 2014: 1).



17. Manajemen adalah proses mendayagunakan orang-orang dan sumber-sumber lain untuk mencapai tujuan tertentu (Boone dan Kurtz dalam Danim dan Danim, 2014: 17).
18. Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri (Gibson, Donnelly dan Ivancevich, 2015: 8).
19. Manajemen adalah proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain (Siagian, 2015: 5).

Dari beberapa definisi tentang manajemen di atas dapat ditarik beberapa hal pokok antara lain: (1) manajemen menekankan adanya kerjasama antara unsur dalam organisasi, (2) adanya usaha pemanfaatan sumber-sumber yang dimiliki organisasi, dan (3) adanya tujuan yang jelas yang akan dicapai. Dengan demikian aktivitas manajemen mencakup spektrum yang luas, sebab mulai dari kegiatan bagaimana menentukan arah organisasi di masa depan, menciptakan kegiatan-kegiatan organisasi, mendorong terbinanya kerjasama antara sesama anggota organisasi serta mengawasi kegiatan dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian, manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumber daya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien. Kata manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.



Strategi atau "*strategos* atau *strategia*" berasal dari kata Yunani (Greek) yang berarti "*general or generalship*" atau di artikan juga sebagai sesuatu yang berkaitan dengan top manajemen pada suatu organisasi. Di dalam The American Heritage Dictionary (1976) strategi berarti : "*the science or art of military command as applied to the overall planning and conduct of combat operations*, atau berarti pula sebagai "*a plan of action resulting from the practice of thus science*". Sedangkan Macquarie Dictioney (1982) mengartikan strategi sebagai "*the science or art of combining and emplying the means of war in planning and directing of large military movement and operations*".

Jauch and Glueck dalam (Erislan, 2018: 5) menyatakan bahwa strategi sebagai "*unified, comprehensive, and integrated plan that relates the strategic adventeges of the firm to the challenges of the environment. It is design to the ensure that the basic objective of the are achieved through proper execution by the organization*".

Pearce and Robinson dalam buku Manajemen Strategis (2013: 9) mengartikan strategi sebagai "*comprehensive, general plan of major actiones throught which a firm intends to achieve its long-term objectives in a dynamic environment. 14 basic approaches (generic strategies) can be identified: concentration, market development, product development. Joint venture, strategic alliances, consortia, concentric diversivication, conglemerate divesification, turn a round, divesture, and liquidation*".

Pearce and Robinson juga menyatakan bahwa *Strategic Management* sebagai satu set keputusan dan aksi yang menghasilkan suatu formulasi dan pelaksanaan dari rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses formulasi dan pelaksanaan meliputi 9 (sembilan) aktivitas utama :

1. *Formulate the company's mission, including broad statements about its purpose, philosophy, and goals.*
2. *Conduct an analisys that reflects the company's internal conditions and capabilities.*
3. *Assets the company's external environment, including both the competitive and the general contextual factors.*



4. *Analyze the company's options by matching its resources with the external environment.*
5. *Identify the most desirable options by evaluating each option in the light on the company's mission.*
6. *Select a set of long-term objective and grand strategies that will achieve the most desirable option.*
7. *Develop annual objective and shot-term strategies that are compatible with the selected set of long-term objective and grand strategies.*
8. *Implement the strategic choice by means of budgeted resources in the which the matching of tasks, people, structure, technologies, and reward systems is emphasized.*
9. *Evaluate the succes of the strategic process as an input for future decision making.*

Sedangkan David menyatakan bahwa Manajemen Strategi adalah *"Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-function decisions that enable an organization to the achieve its objectives.*

Manajemen strategis sangat dibutuhkan oleh para manajer untuk:

1. Belajar teori organisasi perusahaan yang bermuara pada laba operasi dan nilai tambah ekonomi
2. Belajar praktik melalui studi kasus berbagai perusahaan besar tingkat global
3. Memadukan teori dengan praktik untuk mengelola organisasi yang lebih efektif dan efisien

Semua level manajer harus belajar praktik, karena praktik menentukan dan mengubah karakter (watak) manusia dan praktik dapat menciptakan teori baru, alat kerja baru, dan metode kerja baru

B. Manfaat Manajemen Strategi

Tantangan terbesar dari sebuah organisasi adalah mengelola lingkungan baik internal maupun eksternal. Karakteristik dari



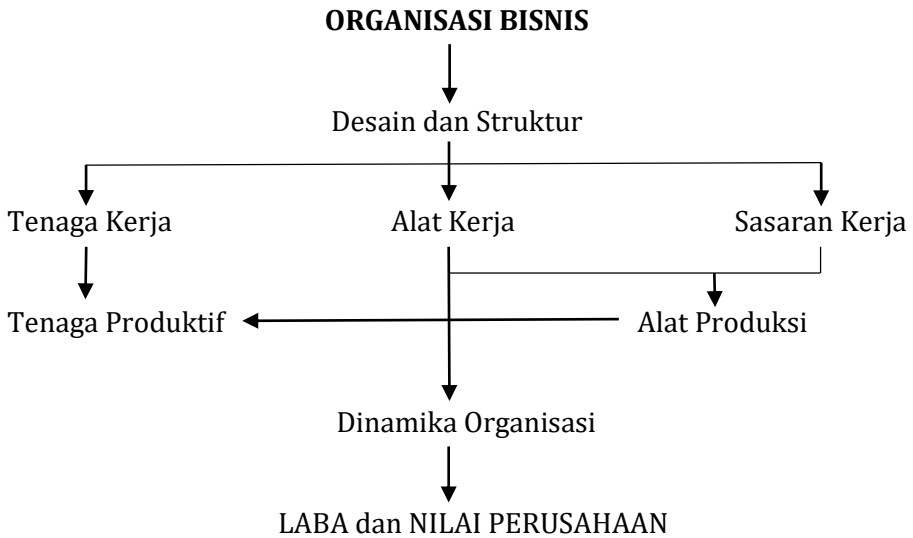
lingkungan ini adalah dinamis dan tidak dapat ditebak. Ketidakpastian lingkungan inilah yang menuntut sebuah organisasi harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri. Alasannya, apabila sebuah organisasi terlambat atau bahkan tidak dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan, maka organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan.

Proses adaptasi tersebut dapat diwujudkan apabila sebuah organisasi mempunyai manajemen yang sangat strategis. Prosesnya dapat dimulai dari kajian dan analisis manajer puncak terhadap lingkungan organisasi. Dari analisis itulah dirumuskan sebuah rencana-rencana yang strategis guna menghadapi tantangan ke depan.

Dengan demikian, dalam kondisi yang penuh dengan ketidakpastian pun sebuah organisasi dapat mencapai tujuan organisasinya dengan menerapkan manajemen strategis. Sekalipun, manajer puncak adalah yang paling berperan dalam manajemen strategis, akan tetapi manajer puncak tidak dapat melepaskan diri dari tingkatan manajer lainnya, baik manajer menengah maupun bagian operasional. Semua harus berpartisipasi dalam menyusun dan menjalankan keputusan yang telah diambil termasuk mengontrolnya.

Sarana kaum kapitalis mencari laba dan sarana untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui kerja buruhnya. Untuk meningkatkan nilai perusahaan perlu waktu panjang. Oleh sebab itu, membutuhkan strategi yang tepat guna. Untuk menciptakan laba dan memaksimalkan nilai perusahaan, buruh harus bekerja efektif dan efisien.





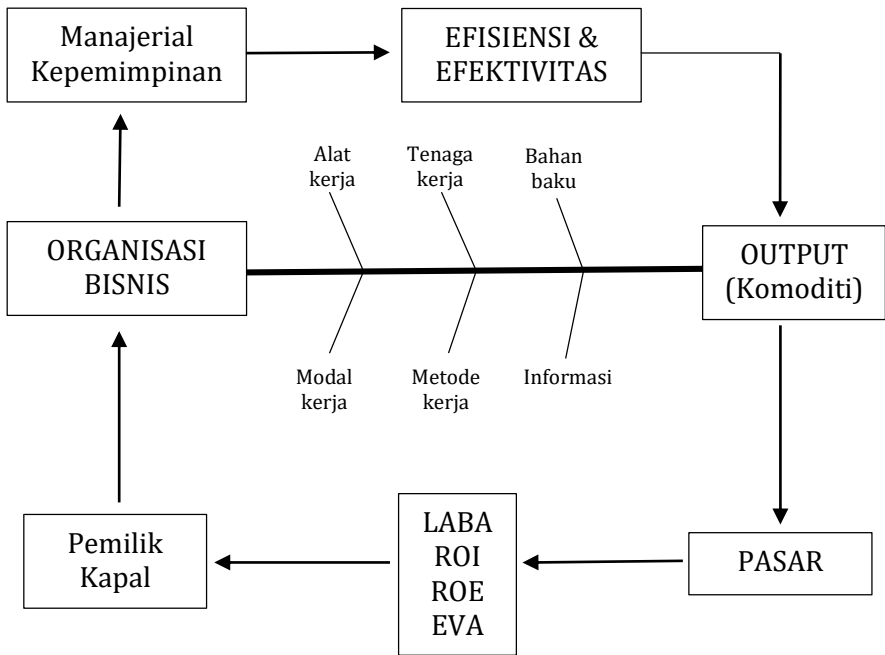
Gambar. Organisasi Bisnis

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Di samping kerja sama di internal organisasi, perlu ditekankan agar organisasi melakukan kerja sama dengan lingkungan eksternal atau pihak-pihak di luar organisasi. Di antara contoh strategi manajemen adalah analisis *fishbone*, yaitu konsep analisis sebab akibat yang dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa untuk mendeskripsikan suatu permasalahan dan penyebabnya dalam sebuah kerangka tulang ikan.

Identik dengan *Fishbone Diagrams*, dikenal dengan istilah diagram Ishikawa, yang diadopsi dari nama seorang ahli pengendali statistik dari Jepang, yang menemukan dan mengembangkan diagram ini pada tahun 1960-an. Diagram ini pertama kali digunakan oleh Dr. Kaoru Ishikawa untuk manajemen kualitas di perusahaan Kawasaki, yang selanjutnya diakui sebagai salah satu pioner pembangunan dari proses manajemen modern.





Gambar. Hubungan Buruh dan Organisasi Bisnis dalam Diagram Fishbone

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Dari diagram ini, faktor-faktor penyebab atau kategori-kategori utama dapat dikembangkan melalui stratifikasi ke dalam pengelompokan dari faktor-faktor: manusia, mesin, peralatan, material, metode kerja. Untuk organisasi publik mungkin perlu diadakan sebuah kerja sama dengan organisasi lainnya seperti pihak swasta, LSM, akademisi, maupun *stakeholders* lainnya. Secara lebih rinci manfaat yang dapat diperoleh organisasi baik publik maupun bisnis dengan menerapkan manajemen strategis adalah:

- a. meningkatkan performa organisasi;
- b. memperbaiki proses manajemen dan partisipasi di dalam organisasi;



- c. memperbaiki pengambilan keputusan;
- d. memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi;
- e. memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi;
- f. menentukan batas usaha/bisnis/kewenangan yang akan dilakukan;
- g. menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.

Manfaat manajemen strategi menurut Pearce and Robinson (2013) adalah:

- a. mengantisipasi peluang dan ancaman dari perubahan lingkungan pada masa mendatang;
- b. gambaran pada anggota organisasi tentang arah dan tujuan organisasi pada masa mendatang;
- c. memonitor apa yang terjadi dalam organisasi sehingga apabila organisasi tersebut menghadapi masalah, dapat dengan segera diketahui akar permasalahannya yang akan memudahkan untuk mencari solusinya.

Dalam sektor keuangan, manajemen strategi memberi manfaat sebagai berikut:

- a. Peningkatan penjualan
- b. Peningkatan profitabilitas
- c. Peningkatan perputaran harta
- d. Peningkatan likuiditas

Dalam sektor non-keuangan, manajemen strategi memberi manfaat sebagai berikut:

- a. Meningkatkan Kesadaran Terhadap Ancaman Luar
- b. Meningkatkan Pemahaman Terhadap Strategi Pesaing
- c. Meningkatkan Produktivitas
- d. Meningkatkan Kepekaan Terhadap perubahan
- e. Meningkatkan Pemahaman Hubungan Antara Imbalan dan Prestasi



C. Tahap-Tahap Manajemen Strategis

Manajemen strategik merupakan sebuah proses yang terdiri dari tiga kegiatan antara lain perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari kegiatan-kegiatan mengembangkan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis apa yang akan dimasuki bisnis apa yang harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan melakukan merger atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing.

Keputusan perumusan strategis mengikat suatu organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama periode waktu tertentu. Strategi menetapkan keunggulan bersaing jangka panjang. Apapun yang akan terjadi, keputusan strategis mempunyai konsekuensi berbagai fungsi utama dan pengaruh jangka panjang pada suatu organisasi. Implementasi strategi menuntut perusahaan untuk menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan.

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengubah arah usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memanfaatkan sistem informasi dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan prestasi organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategik. Strategi implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis.



Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang
2. Mengukur prestasi
3. Mengambil tindakan korektif

Aktivitas perumusan strategi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Proses manajemen strategis dapat diuraikan sebagai pendekatan yang obyektif, logis, sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi.

Proses ini berusaha untuk mengorganisasikan informasi kualitatif dan kuantitatif dengan cara yang memungkinkan keputusan efektif diambil dalam kondisi yang tidak menentu.

Berdasarkan pada pengalaman, penilaian, dan perasaan, intuisi penting untuk membuat keputusan strategis yang baik. Intuisi terutama bermanfaat untuk membuat keputusan dalam situasi yang amat tidak menentu atau sedikit preseden. Proses manajemen strategis didasarkan pada keyakinan bahwa organisasi seharusnya terus menerus memonitor peristiwa dan kecenderungan internal dan eksternal sehingga melakukan perubahan tepat waktu.

Teknologi informasi dan globalisasi adalah perubahan eksternal yang mengubah bisnis dan masyarakat dewasa ini. Arus informasi yang cepat menghilangkan batas negara sehingga orang dari seluruh dunia dapat melihat sendiri bagaimana cara hidup orang lain. Dunia menjadi tanpa perbatasan dengan warga negara global, pesaing global, pelanggan global, pemasok global, dan distributor global. Keperluan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan menjadikan organisasi mengajukan pertanyaan kunci manajemen strategis seperti:



1. Jenis bisnis apa yang harus kita lakukan. Apakah kita berada di bidang yang tepat?
2. Apakah kita harus mengubah bentuk bisnis kita?
3. Pesaing baru mana yang masuk dalam industri kita?
4. Strategi apa yang harus kita lakukan? Bagaimana perubahan pelanggan kita?
5. Apakah teknologi baru yang sedang dikembangkan dapat membuat kita keluar dari bisnis.

Pengertian yang cukup luas manajemen strategi menunjukkan bahwa manajemen merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan strategi organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah pelaksanaan operasional dengan unsur-unsurnya adalah sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Model proses manajemen strategi meliputi tiga tahap:

1. Tahap formulasi strategi, yaitu pembuatan pernyataan visi, misi, dan tujuan
 - a. Menetapkan apakah perusahaan harus dikembangkan, dijaga stabilitasnya, dicituk, dan atau dilikuidasi
 - b. Menetapkan tujuan jangka panjang dan pendek
 - c. Menetapkan pelaksana, alat, dan metode kerja
 - d. Menetapkan standar dan anggaran
2. Tahap implementasi strategi, yaitu proses penerjemahan strategi ke dalam tindakan-tindakan
Delegasi wewenang, pertanggung jawaban, dan alokasi sumber daya perusahaan
3. Tahap evaluasi strategi, yaitu proses evaluasi apakah implementasi strategi dapat mencapai tujuan



Mengukur kinerja, mengevaluasi kinerja, dan menganalisis penyimpangan-penyimpangan.

D. Kebijakan Bisnis

Kebijakan atau *policy* dalam suatu organisasi merupakan pedoman umum untuk melakukan kegiatan ataupun keputusan dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Kebijakan biasanya berupa suatu pernyataan yang dapat memberikan pedoman kepada anggota organisasi tentang bagaimana hendaknya mereka bertindak dalam suatu situasi tertentu.

Suatu situasi yang spesifik sering kali membuat seseorang sulit untuk mengambil langkah secara pasti jika tidak ada ketentuan dari pihak atasan yang bisa digunakan karena menyangkut aktivitas bisnis perusahaan secara keseluruhan. Adanya pedoman semacam itu amatlah diperlukan. Sebagai salah satu aspek dalam administrasi bisnis, kebijakan bisnis merupakan suatu studi tentang fungsi dan tanggung jawab pemimpin umum perusahaan serta problema yang memengaruhi karakter dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Permasalahan kebijakan dalam bisnis akan menyangkut beberapa kegiatan (aktivitas), misalnya aktivitas pemilihan tujuan, pembentukan karakter organisasi, penentuan tentang apa yang perlu dikerjakan, dan mobilisasi sumber daya untuk mencapai tujuan dalam situasi persaingan.

Kebijakan bisnis merupakan pedoman yang dibuat oleh organisasi bisnis untuk mencari laba. Kebijakan bisnis dibagi menjadi 2 yaitu: konvensional dan modern. Secara garis besar, kebijakan bisnis konvensional adalah pedoman bertindak mencari laba untuk masa kini. Sedangkan kebijakan bisnis modern adalah pedoman bertindak mencari laba untuk masa mendatang berbasis lingkungan yang selalu berubah.

Dalam kebijakan bisnis, masalah yang dipertimbangkan dan asumsi yang digunakan dalam menganalisis masalah menjadi tugas pokok dari para eksekutif. Mereka ini memiliki tanggung jawab penuh atas perusahaan secara keseluruhan. Studi tentang kebijakan bisnis



semestinya menjadi puncak pendidikan profesi bisnis. Namun, penggunaan studi tersebut masih jauh dari persiapan langsung bagi calon eksekutif yang kelak memikul tanggung jawab. Padahal, dalam perkembangan lingkungan yang serba kompleks, diperlukan orang yang memiliki kemampuan khusus ini. Orang tersebut harus mampu merumuskan kepentingan perusahaan dan membuat rekomendasi yang perinci bagi usaha pengembangan serta memiliki wawasan tentang apa yang dibutuhkan perusahaan secara keseluruhan. Secara singkat, diperlukan eksekutif yang mampu mendefinisikan bisnis perusahaan.

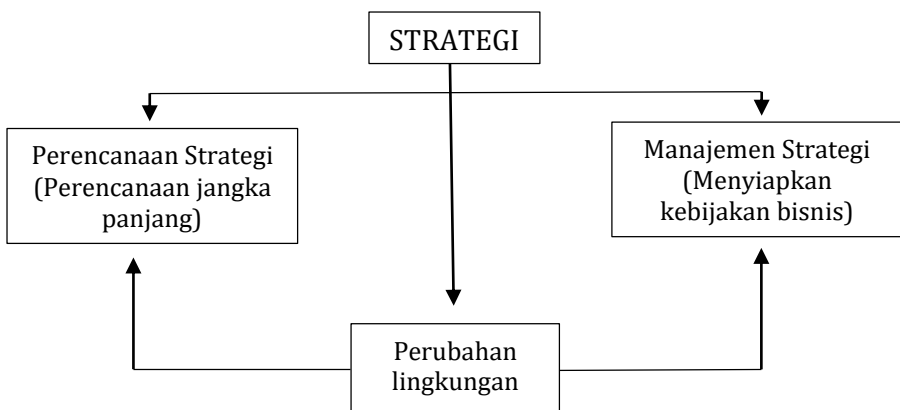
Pendefinisian bisnis berkaitan dengan pertanyaan yang mendasar bagi para manajer senior tentang apa sebenarnya yang menjadi bisnis perusahaan. Pertanyaan ini membawa pemikiran pihak manajer untuk melihat ruang lingkup aktivitas organisasi, membuat refleksi tentang jenis organisasi apa yang mereka yakini paling tepat, dan secara spesifik mengetahui kebutuhan para konsumen yang ingin dilayani secara memuaskan. Salah satu contohnya adalah bisnis properti di Jawa Timur. Pada awalnya, perusahaan properti di daerah ini lebih mengutamakan membangun sebuah kawasan perumahan berdasarkan segmen tingkat pendapatan konsumen. Pertama kali biasanya dibangun perumahan tipe 36 yang ditujukan untuk kelompok berpenghasilan menengah ke bawah. Setelah tingkat hunian di kawasan tersebut semakin ramai, mulailah dibangun kawasan perumahan tipe 70 untuk memenuhi kebutuhan segmen menengah ke atas. Kawasan kedua ini lokasinya lebih strategis karena terletak di dekat jalan yang besar dan dilengkapi dengan sarana pertokoan dan sarana-sarana umum yang lain. Strategi tersebut cukup sukses, terutama profit besar yang bisa diraih ketika berhasil memenuhi kebutuhan konsumen segmen menengah ke atas.

Berdasarkan pengamatan para *entrepreneur* di bidang properti, ternyata bisa diciptakan segmentasi pasar lain yang berbeda dengan segmentasi sebelumnya. Segmen baru tersebut adalah perumahan khusus bagi para manajer dan pebisnis yang berasal dari mancanegara atau yang sering disebut ekspatriat. Perumahan yang dibangun disesuaikan dengan *style* negara asal para ekspatriat. Misalnya, dibangun tipe perumahan dengan arsitektur gaya Cina, Jepang, Eropa, dan



sebagainya agar para penghuninya mencapai kepuasan karena merasa tinggal dalam suasana seperti di tanah asalnya. Inilah sebuah langkah untuk mendefinisikan kembali segmen pelanggan. Suatu kemampuan menangkap makna kebijakan bisnis yang hanya bisa dilakukan oleh mereka yang memiliki profesionalisme dalam merumuskan strategi perusahaan.

Strategi dan kebijakan bisnis merupakan aktivitas secara terpadu dan komprehensif yang mampu menyatukan berbagai arah usaha dan kegiatan untuk mencapai tujuan yang penuh daya guna serta berhasil guna. Dengan demikian, strategi bisnis yang dirumuskan ibarat payung yang bisa menaungi seluruh tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Rumusan strategi tersebut disertai pula dengan penjabaran kebijakan-kebijakan yang diperlukan untuk mengimplementasikannya. Kemudian, implementasi strategi ini biasanya dituangkan secara lebih operasional dalam bentuk program kegiatan, prosedur kegiatan, dan anggaran yang diperlukan. Terkait hal ini, seorang manajer harus mengetahui perbedaan antara manajemen strategis dengan perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah perencanaan jangka panjang berbasis perubahan lingkungan masa depan. Sedangkan manajemen strategis lebih cenderung kepada upaya menganalisis dan menyiapkan kebijakan bisnis masa mendatang dalam lingkungan yang selalu berubah.



Gambar. Perbedaan Perencanaan Stretegis dan Manajemen Strategis

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)



Strategi perusahaan rencana pertandingan jangka panjang untuk mengalahkan beberapa musuh atau pesaing, menghadapi; pemilik, karyawan, pemasok, kreditor, pemerintah, dan lain-lain.

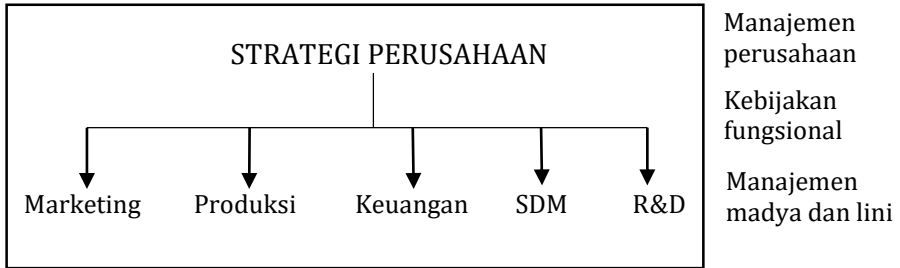
Manajemen Operasi	Perencanaan Strategis
Mencapai sasaran berbasis tujuan	Mencapai sasaran berdasar strategi yang dipilih (tujuan dan strategi baru)
Mencapai sasaran berdasar pengalaman masa lalu	Mencapai sasaran berdasar hasil perdebatan mengenai tujuan dan strategi baru
Sasaran dirinci per seksi, bagian, devisi	Tujuan untuk kepentingan perusahaan
Manajer berperan (berpaktrik) untuk menyelesaikan berbagai masalah untuk mencapai sasaran	Manajer berpikir (berteori) tentang perubahan lingkungan eksternal dan internat
Manajer menemukan praktik baru untuk mempercepat mencapai sasaran	Manajer menyajikan tujuan dan strategi baru diperoleh dari hasil diskusi panjang tentang perubahan lingkungan
Pengalaman masa lalu berperan menentukan pencapaian sasaran	Pengalaman masa lalu dianggap usang karena perubahan lingkungan
Hasil secara konkret	Hasil masih dalam perencanaan
Berpikir konkret atas hal-hal yang konkret (kondisi riil kegiatan operasi)	Berpikir abstrak atas hal-hal yang abstrak (prediksi perubahan lingkungan)
Selalu terbuka untuk menerima informasi (kritik) dari pelaksana dan mampu kritik diri (kelemahan dan kekuatan)	Selalu terbuka untuk menerima prediksi perubahan lingkungan sebagai dasar berpikir rasional dan intuitif

Gambar. Perbedaan Perencanaan Stretegis dan Manajemen Operasi

Dalam merumuskan strategi dan kebijakan bisnis, terdapat perbedaan antara perusahaan besar dengan perusahaan kecil. Perusahaan kecil pada umumnya hanya memiliki satu produk atau satu pelayanan. Ia hanya mempunyai satu bisnis atau *Sub Business Unit (SBU)*. Sedangkan perusahaan besar memiliki banyak produk dan banyak pelayanan, memiliki multi sub bisnis unit atau SBU. Setiap SBU

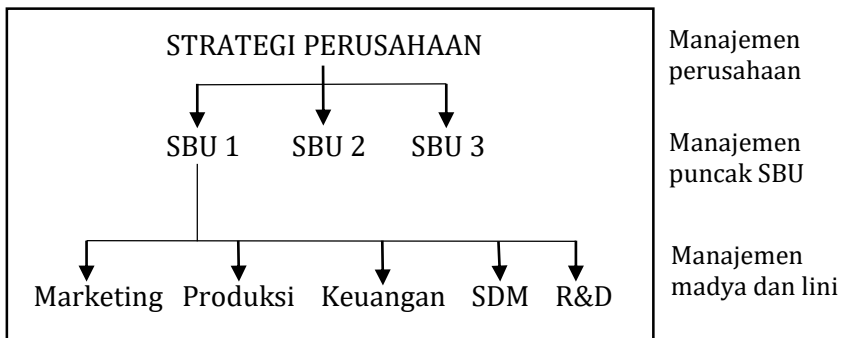


merupakan *profit center* dan setiap SBU menetapkan strateginya, kebijakannya, dan sasarannya sendiri.



Gambar. Perusahaan satu SBU

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015: 10)



Gambar. Perusahaan multi SBU

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)



Dalam pengambilan keputusan strategis, seorang *leader/*manajer harus memperhatikan tiga hal sebagai berikut:

1. Rasional analitis

Keputusan ini berdasar kesadaran, rasional, sistematis, dan analitis. Pengambilan keputusan menyajikan beberapa alternatif informasi besarnya hasil dan risiko, kemudian memilih alternatif yang menghasilkan hasil tinggi dengan risiko rendah, kalau mungkin. Pada umumnya hasil tinggi, risiko tinggi; model ini menggunakan alat matematika.

2. Intuitif emosional

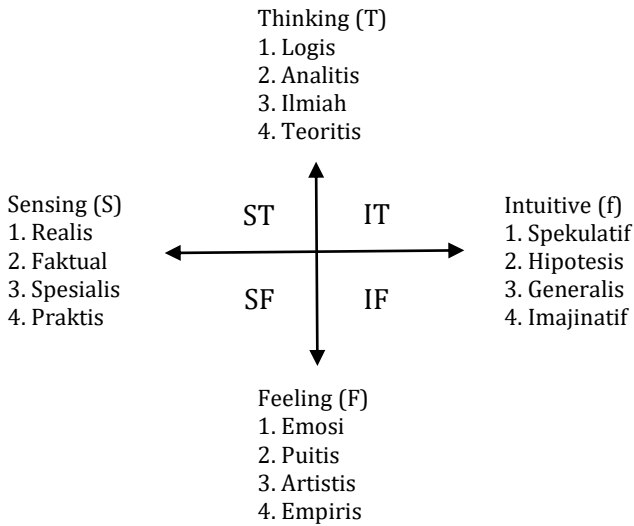
Pengambilan keputusan menyajikan beberapa alternatif informasi mengenai kebiasaan, pengalaman, pemikiran reflektif, dan naluri. Keputusan itu mengalir dari pengalaman, bukan dipilih.

3. Perilaku politik

Pengambilan keputusan menyajikan beberapa kepentingan antara lain kepentingan pemilik, pemerintah, kreditor, pemasok, karyawan, dan lain-lain. Kemudian mengambil keputusan berdasarkan pemuasan seluruh *stakeholders*, atau penggabungan kepentingan melalui adaptasi, menaati aturan main dan kompromi.

Pengambilan keputusan harus memiliki kemampuan berpikir dialektis agar dapat memutuskan secara holistik satu kesatuan operasi yang efektif dan efisien mencapai sasaran (tujuan akhir). Terdapat 4 dimensi keputusan yaitu kombinasi dengan *thinking* (ST), *feeling* (SF), *thinking* (ST) dan kombinasi intuisi dengan *feeling* (IF).





Gambar. Empat dimensi keputusan

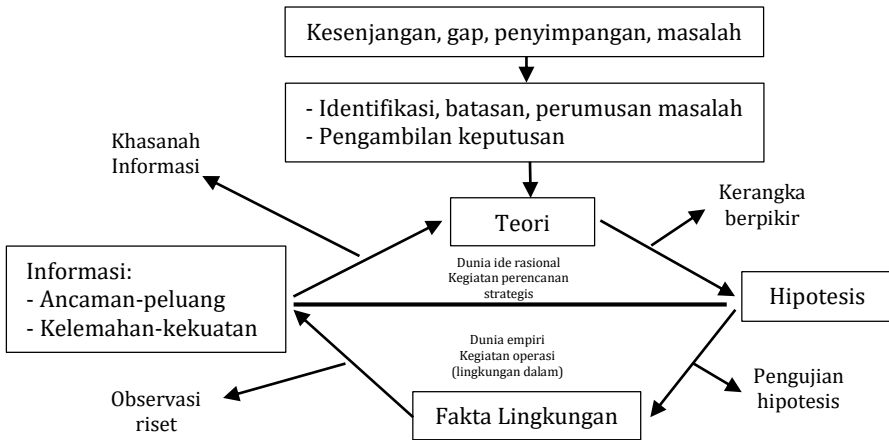
Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Dalam melakukan diskusi untuk mengambil keputusan strategis, harus memperhatikan konsep berikut: Jika diskusi tentang tujuan yang ingin dicapai harus menggunakan cara perilaku politik. Jika menganalisis dan mendiagnosis lingkungan harus menggunakan rasional analisis dan pendekatan deskriptif. Jika diskusi tentang pemilihan strategi pada harus menggunakan rasional analisis, intuitif emosional, perilaku politik, jika diskusi pelaksanaan strategi harus menggunakan pendekatan perilaku politik. Jika diskusi tentang evaluasi strategis harus menggunakan analisis rasional. Perlu diingat bahwa motivasi dalam diri pengambil keputusan adalah adanya kesenjangan antara hasil yang diharapkan dengan hasil nyata dan antara hasil yang diperlukan dengan hasil nyata. Jika kesenjangan (*gap*) itu kecil tidak perlu diambil keputusan, dan jika gap itu besar atau kesenjangan itu lebar harus diambil keputusan. Pengambilan keputusan harus mempunyai motivasi untuk mengurangi gap dan harus yakin bahwa gap itu dapat dikurangi.



E. Pandangan Holistik Manajemen Strategi

Perusahaan yang sukses pada umumnya manajemennya mampu berpikir holistik empiris rasional, dimana perencanaan dan kebijakan harus disesuaikan bahkan harus menyiapkan diri terhadap perubahan kondisi riil kegiatan operasi.



Gambar. Pola Pikir Holistik-Empiris-Rasional Manajemen Strategi

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Proses strategi dan kebijakan bisnis ternyata mencakup tiga aspek penting, yakni pemikiran strategis, formasi strategis, dan aspek perubahan. Pemikiran strategis dalam proses tersebut tampak pada proses identifikasi permasalahan melalui analisis lingkungan yang dilakukan, mendiagnosis permasalahan tersebut, merumuskan permasalahan yang relevan, serta merealisasikannya ke dalam kegiatan implementatif sehingga solusi yang diinginkan bisa menjadi kenyataan. Aspek formasi strategi mencakup penentuan misi, pemahaman lingkungan eksternal dan lingkungan internal, penciptaan opsi dan pemilihan strategi, serta pengambilan langkah tindakan dan penilaian terhadap kinerja yang dihasilkan. Aspek perubahan strategi diperlukan agar perusahaan mampu menangkap peluang dan bisa menghadapi tantangan dengan berhasil. Perubahan yang dilakukan bisa terkait



dengan sistem bisnis ataupun sistem organisasi perusahaan. Perubahan sistem bisnis berkenaan dengan cara perusahaan tersebut mengendalikan kegiatan bisnisnya melalui konfigurasi dari sumber daya, aktivitas meraih nilai tambah, serta bagaimana menawarkan produk atau jasa yang lebih bermanfaat bagi konsumen. Perubahan sistem organisasi mencakup perubahan struktur, proses, ataupun kultur organisasi. Berbagai perubahan yang dilakukan, di samping bermanfaat bagi keberlangsungan hidup perusahaan, juga meningkatkan pertumbuhan seiring dengan upaya perusahaan untuk memenangkan persaingan.

F. Penutup

1. Ringkasan

Manajemen strategi adalah sebagai satu set keputusan dan aksi yang menghasilkan suatu formulasi dan pelaksanaan dari rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Manfaat yang dapat diperoleh organisasi baik publik maupun bisnis dengan menerapkan manajemen strategis adalah:

- a. meningkatkan performa organisasi;
- b. memperbaiki proses manajemen dan partisipasi di dalam organisasi;
- c. memperbaiki pengambilan keputusan;
- d. memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi;
- e. memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi;
- f. menentukan batas usaha/bisnis/kewenangan yang akan dilakukan;
- g. menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.

Kebijakan bisnis merupakan pedoman yang dibuat oleh organisasi bisnis untuk mencari laba. Kebijakan bisnis dibagi menjadi 2 yaitu: Konvensional dan Modern. Secara garis besar, kebijakan bisnis konvensional adalah pedoman bertindak mencari laba untuk masa kini.



Sedangkan kebijakan bisnis modern adalah pedoman bertindak mencari laba untuk masa mendatang berbasis lingkungan yang selalu berubah.

2. Latihan Soal

- 1) Jelaskan secara singkat konsep manajemen strategi dan perannya dalam kegiatan bisnis!
- 2) Apa perbedaan antara manajemen strategi dengan perencanaan strategi?
- 3) Bagaimana tahap-tahap manajemen strategis sampai kepada pengambilan keputusan?
- 4) Bagaimana peran SBU dalam rangka mengintegrasikan berbagai aktivitas strategi fungsional?
- 5) Bagaimana pola pikir holistik dalam memahami manajemen strategis?



BAB II

UNSUR MANAJEMEN STRATEGI

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami visi dan misi*
2. *Mahasiswa mampu memahami tujuan dan tugas*
3. *Mahasiswa mampu memahami para perencana strategi*
4. *Mahasiswa mampu memahami strategi dalam praktik*



Pendahuluan

Ideologi, nilai, ajaran, dan rancangan masa depan perusahaan merupakan determinan yang paling utama dalam membangun kinerja perusahaan. Pada mulanya semua itu mungkin masih bersifat impian, akan tetapi ketika semua pemangku kepentingan dalam perusahaan telah memiliki keyakinan bahwa impian tersebut bisa diraih, maka impian tersebut menjadi sumber inspirasi untuk melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak terbayangkan.

Seakan-akan tidak ada yang bisa menghalangi untuk mencapai tujuan perusahaan. Bahkan visi kemudian menjadi sumber dari segala inspirasi. Ajaran yang ada di dalamnya menjadi pemandu langkah dan arah perkembangan perusahaan. Dalam menyusun manajemen strategi, pemilik dan manajer perusahaan harus terlebih dahulu memahami visi misi perusahaan serta tujuan dari perusahaan tersebut. Dengan begitu, para perencana strategi dapat membuat strategi yang sesuai dengan proyeksi perusahaan dan efektif untuk diterapkan.



Pada BAB II ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang visi dan misi, tujuan dan tugas, para perencana strategi, dan strategi dalam praktik.

A. Visi dan Misi

Visi adalah cita-cita. Hampir semua organisasi memiliki visi atau cita-cita, yaitu ingin menjadi “sesuatu di masa depan”. Contohnya perusahaan ingin memimpin pasar, ingin menguasai dunia dalam bisnis global / *multi national corporation* (MNC), ingin memuaskan pelanggan, ingin memuaskan karyawan, atau ingin selalu inovasi. Itu semua adalah visi.

Ada 4 proses perumusan visi yaitu:

1. Tentukan rentang waktu dan lingkup analisis secara tepat
2. Identifikasi trend sosial, ekonomi, politik, dan teknologi yang akan mempengaruhi masa depan
3. Identifikasi kondisi persaingan
4. Evaluasi sumber daya dan kapabilitas internal.

Adapun misi adalah tugas yang mewujudkan visi. Dalam perusahaan misi adalah “apa bisnis kita”. Misi perusahaan pada umumnya yaitu:

1. Memuaskan karyawan, pelanggan, pemasok, kreditor, pemerintah, dan pemilik.
2. Memenangkan persaingan dan menguasai pasar
3. Mengembangkan perusahaan
4. Menciptakan laba dan nilai tambah ekonomi

Misi adalah alat menetapkan sasaran secara efektif dan alat menyusun strategi. Misi sebagai pernyataan keberadaan suatu organisasi dan pernyataan kepada siapa ia akan mengadakan pelayanan. Misi perusahaan pada umumnya adalah melayani konsumen yang memiliki daya beli karena konsumen yang mempunyai daya beli itu apabila daya belinya digunakan untuk membeli komoditi perusahaan, perusahaan akan memperoleh pendapatan (*revenue*).



Bagi perusahaan, visi dan misi berguna untuk:

1. Memperjelas tujuan jangka panjang dan pendek organisasi.
2. Menyajikan standar alokasi sumber daya organisasi
3. Menyajikan iklim organisasi yang kondusif
4. Menjadi alat untuk merinci struktur pekerjaan berdasarkan tujuan jangka pendek (sasaran) yang telah ditetapkan
5. Menjadi alat untuk menetapkan tujuan jangka pendek (sasaran) berdasar tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan
6. Memotivasi karyawan dan memacu partisipasi aktif pada setiap kegiatan organisasi

Dalam pengembangannya, misi atau tugas atau tindakan untuk merealisasikan visi harus dikembangkan berdasarkan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Pengembangan misi harus didasarkan pada hasil kontradiksi internal perusahaan, bukan hasil pikiran subjektif manajer puncak. Pengembangan misi harus melibatkan seluruh karyawan agar mereka mempunyai komitmen terhadap organisasi. Misi yang sekarang harus direvisi dan dikembangkan berdasar perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal agar mampu menjawab tantangan eksternal dan kelemahan internal. Dalam mengembangkan misi harus melalui diskusi intensif agar misi dapat mewakili pikiran, perasaan, dan kepentingan seluruh karyawan.

Watak atau karakteristik misi perusahaan didasarkan pada adat istiadat atau kebiasaan perusahaan pada umumnya. Karakteristik misi harus merupakan pandangan yang luas, meliputi seluruh *stakeholders*, atau semua pihak yang berkepentingan atas keberadaan perusahaan. Berikut adalah komponen utama dari sebuah misi:

1. **Customer** (Siapa pelanggan kita?)
2. **Products of services** (Produk apa yang dominan yang kita miliki?)
3. **Market** (Siapa pesaing kita?)
4. **Technology** (Apakah teknologi kita modern?)



5. **Concern of survival, growth, and profitability** (Apakah pertumbuhan dan ketahanan hidup kita didukung oleh keuangan yang kuat?)
6. **Philosophy** (Apa yang menjadi dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan etika bisnis kita?)
7. **Self-concept** (Apa keunggulan kompetitif kita?)
8. **Concern of public image** (Apa tanggung jawab kita terhadap masyarakat dan lingkungan?)
9. **Concern for employees** (Apakah SDM kita sebagai aset atau pekerja upahan?)

Contoh misi di perusahaan-perusahaan tingkat global:

- Perusahaan farmasi
Kita memiliki tanggung jawab terhadap dokter, perawat, pasien, yang menggunakan produk kita
- Perusahaan pertambangan
Kita harus menguasai tambang batu bara, minyak, gas alam, nikel, emas, tembaga, dan perak di seluruh dunia
- Perusahaan supermarket
Kita harus memiliki cabang supermarket di seluruh dunia
- Perusahaan computer
Kita harus memiliki produk perangkat keras dan perangkat lunak yang canggih dan kompetitif, dan harus memiliki lembaga pendidikan komputer diseluruh dunia.

Melaksanakan pengembangan visi dan misi perusahaan tentunya membutuhkan sebuah pendekatan. Satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan visi dan misi antara lain melalui langkah-langkah berikut:

1. Pertama-tama memilih beberapa artikel atau dokumen mengenai pernyataan ini meminta semua manajer unntuk
2. Membaca sebagai informasi latar.



3. Meminta para manajer untuk membuat sendiri pernyataan visi dan misi bagi organisasi.
4. Meminta seorang fasilitator atau dewan manajer puncak, menyatukan pernyataan-pernyataan ini ke dalam sebuah dokumen dan membagikan draf pernyataan kepada semua manajer
5. Permintaan akan perubahan, penambahan, dan penghapusan diperlukan setelahnya, saat diadakan
6. Sebuah pertemuan untuk merevisi dokumen tersebut.
7. Begitu semua manajer telah memberikan masukan mereka serta mendukung dokumen final, organisasi dapat dengan
8. Mudah memperoleh dukungan manajer untuk aktivitas perumusan, penerapan, dan pengevaluasian strategi.
9. Ada banyak cara yang dapat dilakukan untuk mendukung upaya ini, salah satu cara yang paling sering dan lazim digunakan adalah dengan membentuk forum-forum diskusi.

Penilaian dan evaluasi terhadap visi dan misi perusahaan perlu dilakukan untuk meyakinkan apakah visi dan misi yang selama ini menjadi landasan segala aktifitas perusahaan masih efektif atau tidak. Evaluasi visi dan misi ini diperlukan karena perubahan yang selalu terjadi baik dari internal maupun eksternal sehingga bisa jadi visi dan misi sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman.

Evaluasi visi dapat dilakukan dengan melihat apakah tujuan jangka panjang yang terdapat dalam pernyataan visi sudah tercapai ataukah belum.

B. Tujuan dan Tugas

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang dituangkan dalam visi. Visi ialah pernyataan yang ingin dicapai: **“Kita ingin menjadi apa, *what we want to become*”**. Untuk mewujudkannya melalui tugas (*mission*), yaitu: **“apa bisnis kita, *what is our business*”**, melalui tugas yang dikerjakan dengan baik, perusahaan dapat membentuk citra. Tujuan dapat dikategorikan menjadi 2 yaitu:



1. Tujuan jangka panjang yang lazim (*global*)

Kelangsungan hidup perusahaan sepanjang waktu yang dituangkan beberapa tujuan lainnya antara lain; kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kepuasan pemilik kapital, pemimpin pasar dengan penemuan produk dan teknologi baru, meningkatkan nilai pasar saham, pelayanan purna jual yang memuaskan.

2. Tujuan jangka pendek yang lazim (*objective*),

Efisiensi, efektivitas, produktivitas, laba dan sebagainya.

Perusahaan harus menetapkan sasaran khusus yang digunakan sebagai pedoman untuk menilai keberhasilan, misalnya: meningkatkan penjualan, meningkatkan keuntungan, pengurangan biaya operasi. Tujuan juga dapat dikategorikan tujuan operasi dan tujuan umum. Tujuan operasi adalah tujuan segera harus dicapai organisasi, misalnya alokasi SDM dan modal. Sedangkan tujuan umum adalah tujuan yang seharusnya dicapai organisasi, misalnya lingkungan kerja yang menyenangkan. Semuanya membutuhkan pengorbanan input yang diukur dengan satuan uang.

Suatu organisasi harus memiliki tujuan yang jelas karena:

1. Tujuan membuat perusahaan memiliki arti bagi pihak luar dan dalam organisasi
2. Tujuan memberi arah karyawan untuk berperilaku berdasar norma perusahaan
3. Tujuan sebagai alat untuk menilai prestasi kerja
4. Tujuan merupakan sasaran konkret daripada pernyataan misi.

Cara untuk mengukur dan mendefinisikan keberhasilan setiap tujuan dengan kriteria: **Efisiensi** yaitu membandingkan antara masukan dan hasilnya, serta **Efektivitas** yaitu membandingkan tingkatan tercapainya tujuan (tujuan yang dicapai)

Secara umum, tujuan dibedakan juga menjadi:

1. Tujuan operatif yaitu tujuan yang sesungguhnya hendak dicapai organisasi.



2. Tujuan resmi yaitu tujuan yang oleh perusahaan dikatakan sedang mereka usahakan.

Jadi tujuan bukanlah strategi, strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan. Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya (untuk mengesahkan diri dalam pandangan pemerintah, konsumen dan masyarakat luas). Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan mengambil keputusan untuk mengurangi pertentangan dalam keputusan serta menyediakan norma untuk menilai pelaksanaan prestasi organisasi. Tanpa tujuan, organisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilan. Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi. Tujuan dapat berubah apabila adanya aspirasi manager untuk masa yang akan datang, adanya perubahan misi, terjadinya perubahan dewan dari kelompok *stakeholder* dan perkembangan perusahaan.

Misi dan tujuan muncul secara bertahap dari tidak ada tujuan formal, tujuan umum informal, tujuan umum formal, dan tujuan khusus. Pada waktu organisasi baru berdiri pada umumnya tidak memiliki tujuan formal. Tujuan umum dinyatakan secara informal (tidak tertulis) oleh manajer puncak atau pemilik, kemudian setelah organisasi itu dewasa, ia membuat tujuan umum formal, dan selanjutnya setelah organisasi itu kuat ia membuat tujuan khusus.

C. Para Perencana Strategi

1. Anggota dewan komisaris

Mereka menilai hasil strategis dan membantu merumuskan strategi tidak berhubungan langsung dengan praktik bisnis sehingga kurang memiliki pengalaman.

2. Manager Puncak/CEO

Merupakan perencana strategi yang utama.



3. **Staff Perencana**

Mereka membantu menyajikan informasi dan merumuskan strategi dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan manager

4. **Konsultan**

Membantu staf perencana perusahaan serta membuat klasifikasi dan generalisasi dari pengalaman lebih mudah memberi masukan informasi dalam penyusunan strategi.

5. **Wiraswasta**

Otomatis perencana strategi; pemilik kapital sekaligus sebagai eksekutif, orang-orang praktisi bisnis yang dididik langsung oleh lingkungan bisnis.

6. **Eksekutif SBU (sub bisnis unit)**

Mampu merencana strategi untuk menjaga kelangsungan hidup unit bisnis yang dipimpinya. Lebih ahli merumuskan strategi, memiliki pengalaman luas; mereka terlibat langsung dengan kegiatan operasi unit bisnisnya

D. Strategi dalam Praktik

Perencanaan strategi bertujuan untuk mencari laba maksimum dan nilai perusahaan maksimum. Analisis dan pemilihan strategi haruslah dijalankan secara hati-hati dan bertanggungjawab. Karena pemilihan strategi berdasarkan alternative strategi yang akhirnya akan dieksekusi 1 strategi untuk diterapkan selama proses implementasi mempertaruhkan segala komitmen dan sumber daya perusahaan dalam jangka panjang. Agar proses analisis dan pemilihan strategi efektif, maka perlu diketahui sifat analisis dan pemilihan strategi berikut ini:

- Sebagai langkah awal untuk menetapkan tujuan jangka panjang
- Sebagai proses menghasilkan strategi *alternative*
- Memilih strategi yang akan dilaksanakan



- Analisis strategi dan pilihan strategi mencoba menetapkan macam tindakan alternatif yang terbaik bagi perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya

Ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif layak dapat dipertimbangkan bagi perusahaan, karena jumlah kemungkinan tindakan tidak terbatas dan cara mengimplementasikan tindakan itu juga tidak terbatas. Oleh karena itu, serangkaian strategi alternative paling menarik yang bisa dikelola harus dikembangkan.

Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternative hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal. Seluruh partisipan dalam analisis dan pemilihan strategi harus memiliki informasi audit eksternal dan internal dihadapan mereka.

Strategi-strategi alternatif yang diajukan oleh para partisipan harus dipertimbangkan dan didiskusikan dalam satu atau serangkaian rapat. Terdapat beberapa alternatif strategi:

1. Strategi intergrasi ke depan, yaitu mengendalikan atau memiliki saham perusahaan distributor dan pengecer.
2. Strategi integrasi ke belakang, yaitu mengendalikan atau memiliki saham perusahaan pemasok
3. Strategi integrasi horizontal, yaitu mengendalikan atau memiliki saham perusahaan pesaing.
4. Strategi intensif penetrasi pasar, yaitu meluaskan pangsa pasar.
5. Strategi intensif pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk di wiliayah pasar yang baru.
6. Strategi intensif pengembangan produk, yaitu memodifikasi produk yang sudah ada.
7. Strategi diversifikasi konsentrik, yaitu menambah produk baru berkaitan pelanggan yang sudah ada
8. Strategi diversifikasi horizontal, yaitu menambah produk baru yang tidak berkaitan pelanggan yang sudah ada atau berkaitan dengan pelanggan baru.



9. Strategi diversifikasi konglomerat, yaitu menambah perusahaan baru, produk baru, pasar baru.
10. Strategi defensif usaha patungan, yaitu membentuk kemitraan atau usaha patungan.
11. Strategi defensif pengurangan, yaitu penghematan biaya untuk meningkatkan penjualan
12. Strategi defensif divestasi, yaitu menjual anak perusahaan yang tidak mampu menghasilkan laba
13. Strategi likuidasi, yaitu menjual semua aset perusahaan
14. Strategi kombinasi, yaitu menggabungkan dua atau lebih strategi yang dimilikinya
15. *Strategi leverage buyout* (LBO) yaitu menjual seluruh saham perusahaan kepada manajemen perusahaan yang bersangkutan
16. Strategi umum dari Michael Porter, yaitu strategi memungkinkan memperoleh keunggulan bersaing.

E. Penutup

1. Ringkasan

Visi adalah cita-cita. Misi adalah alat menetapkan sasaran secara efektif dan alat menyusun strategi. Misi perusahaan pada umumnya adalah melayani konsumen yang memiliki daya beli karena konsumen yang mempunyai daya beli itu apabila daya belinya digunakan untuk membeli komoditi perusahaan, perusahaan akan memperoleh pendapatan (*revenue*).

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang dituangkan dalam visi. Visi ialah pernyataan yang ingin dicapai: “Kita ingin menjadi apa, *what we want to become*”. Untuk mewujudkannya melalui tugas (*mission*), yaitu: “apa bisnis kita, *what is our business*”, melalui tugas yang dikerjakan dengan baik, perusahaan dapat membentuk citra. Para perencana strategi yaitu anggota dewan komisaris, manager Puncak/CEO, staff perencana, konsultan, wiraswasta dan eksekutif SBU. Ahli strategi tidak pernah mempertimbangkan semua alternatif layak dapat dipertimbangkan bagi perusahaan, karena jumlah kemungkinan



tindakan tidak terbatas dan cara mengimplementasikan tindakan itu juga tidak terbatas. Oleh karena itu, serangkaian strategi alternatif paling menarik yang bisa dikelola harus dikembangkan.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana visi dan misi yang visioner?
- 2) Apa yang menjadi analisa *stakeholder* dalam merumuskan tujuan perusahaan?
- 3) Bagaimana peran manajer dalam perencanaan strategis?
- 4) Sebutkan alternative strategi yang efektif pada era globalisasi seperti sekarang!
- 5) Buatlah rancangan strategi terhadap permasalahan ekonomi di Indonesia!



BAB III

ANALISIS LINGKUNGAN LUAR PERUSAHAAN

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan bisnis*
2. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan ekonomi dan politik*
3. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan sosial*
4. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan budaya*
5. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan teknologi*
6. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan persaingan*
7. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan pemasok*
8. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan pemerintah (politik)*
9. *Mahasiswa mampu memahami lingkungan lainnya*
10. *Mahasiswa mampu memahami teori lingkungan bisnis*
11. *Mahasiswa mampu memahami isu dalam mengelola kebijakan publik*



Pendahuluan

Dimulai pada awal dasawarsa delapan puluhan, manajemen strategik mendapat perlakuan yang berbeda dengan masa sebelumnya, bahkan bertolak belakang. Banyak pihak mulai meragukan kontribusi riil yang disumbangkan oleh manajemen strategik. Mulai dikeluhkan tentang fungsi dan efektivitas perencanaan



manajerial jangka panjang. Di saat yang sama, juga mulai dirasakan sulitnya melakukan eksekusi strategi seperti yang telah direncanakan. Dengan kata lain, baik dalam dataran perencanaan maupun implementasi strategi, posisi manajemen strategik sedang dipertanyakan. Sekalipun ketika itu, manajemen strategik telah mulai lebih banyak memberikan perhatian pada lingkungan eksternal dan manajemen pemasaran seiring dengan semakin meningkatnya turbulensi lingkungan bisnis dan intensitas persaingan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki.

Pada BAB III ini akan terlebih dahulu menjelaskan faktor eksternal di atas yang terdiri dari lingkungan bisnis, lingkungan ekonomi dan politik, lingkungan sosial, lingkungan budaya, lingkungan teknologi, lingkungan persaingan, lingkungan pemasok, lingkungan pemerintah (politik) dan isu dalam mengelola kebijakan publik.

A. Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis adalah segala sesuatu di luar perusahaan yang mempengaruhi pemilik, manajemen, karyawan, kreditor, dan pelanggan perusahaan dalam mencari keuntungan. Lingkungan bisnis terbagi menjadi 3, yaitu:



- Geografi (alam), alam mempengaruhi pola pikir dan perilaku manusia dan organisasi. Geografi itu lambat berkembang oleh sebab itu manusia dan organisasi yang mendapat pengaruh geografi juga lambat berkembang.
- Demografi (penduduk), penduduk mempengaruhi pola pikir dan perilaku manusia dan organisasi. Penduduk relatif cepat berkembang oleh sebab itu yang mendapat pengaruh penduduk juga relatif cepat berkembang.
- Alat produksi (ekonomi), alat produksi mempengaruhi pola pikir dan perilaku manusia dan organisasi. Alat produksi itu cepat berkembang oleh sebab itu yang mendapat pengaruh alat produksi juga cepat berkembang.

Organisasi bisnis harus mengadakan riset lingkungan internal dan eksternal agar memperoleh informasi kelemahan dan kekuatan menggunakan analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan: Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*Threats*)

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strength* dan *weakness* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara factor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan factor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).



IFAS	STRENGTH (S) - Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	WEAKNESSES (W) - 0,30 tentukan 5-10 kekuatan internasi
OPPORTUNIES (O) - Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) - Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar. Analisis SWOT

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

B. Lingkungan Ekonomi dan Politik

Sistem dan kebijakan ekonomi mempengaruhi kegiatan perusahaan. Sedangkan lingkungan politik adalah kebijakan politik mempengaruhi kegiatan perusahaan. Ekonomi dan politik adalah dua sisi pada satu keping mata uang. Sistem ekonomi menentukan kesadaran sosial dan politik, kekuasaan politik menentukan sistem ekonomi. Para perencana strategis harus memahami sistem ekonomi dan kekuasaan politik, keduanya mempengaruhi strategi perusahaan. Kekuasaan politik dapat disebut sebagai lingkungan pemerintah.

Lingkungan ekonomi nasional berbasis pada kebijakan fiskal dan moneter. Jika kebijakan fiskal ketat, atau pajak tinggi, maka akan menghambat keberadaan dan pertumbuhan perusahaan. Jika kebijakan moneter ketat juga akan mempengaruhi keberadaan dan pertumbuhan



perusahaan. Jika pajak tinggi, laba bersih perusahaan kecil sehingga perusahaan tidak bisa melakukan mengembangkan dirinya, dan jika tingkat bunga tinggi, maka perusahaan sulit melakukan tambahan investasi karena tidak mampu membayar bunga. Adapun lingkungan ekonomi global (globalisasi) merupakan ancaman berat bagi perusahaan nasional yang tidak mampu menjadi partnernya. Mereka akan bangkrut karena tidak mampu bersaing di bidang modal, teknologi, keterampilan SDM dan pemasaran.

Sedangkan lingkungan politik sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan nasional, karena salah satu tugas politikus adalah mengambil kebijakan dalam bidang bisnis. Jika kebijakan itu memihak kapitalis global maka perusahaan nasional akan kehilangan kesempatan menguasai pasar domestik kalah bersaing. Disamping itu, jika politikus terlibat korupsi dan kolusi dengan organisasi bisnis, maka akan mengakibatkan biaya perusahaan tinggi, khususnya harga pokok penjualan; konsekuensinya tidak mampu bersaing. Upaya kaum kapitalis global menguasai ekonomi negara berkembang. Mereka “memaksa” negara berkembang untuk meliberalisasi perdagangan, investasi, perbankan, dan BUMN. Perusahaan nasional harus berupaya bisa menjadi partner kapitalis global agar bisa berkembang dan atau bisa bertahan hidup; ia harus menggunakan strategi stabilitas. Tujuan menguasai ekonomi melalui tesis globalisasi, yaitu persaingan bebas di semua sektor bisnis; tentu saja pemenangnya adalah kapitalis global. Lebih besar menjadi ancaman perusahaan nasional daripada manfaatnya.

C. Lingkungan Sosial

Dalam kajian lingkungan sosial, terdapat tiga ranah yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Sistem sosial agraris tertutup, dimana masyarakat bekerja untuk konsumsi; mereka tertutup bagi pihak luar.
2. Sistem sosial agraris terbuka, dimana masyarakat memproduksi sebagian untuk konsumsi dan untuk diperdagangkan.



3. Sistem sosial dagang dan manufaktur, dimana masyarakat sebagian besar berdagang dan membuat kerajinan tangan, atau industri rumah tangga. Mereka terbuka pada pihak luar.

D. Lingkungan Budaya

Budaya merupakan pola pikir dan perilaku efektif yang diulang secara terus-menerus untuk mencapai tujuan. Budaya membentuk 3 karakter kelompok sosial, yaitu:

1. Karakter mistis, yaitu watak yang tergantung pada kekuatan alam
2. Karakter otologis, yaitu watak yang sudah mengenal pola pikir dan perilaku orang lain.
3. Karakter masyarakat fungsional, yaitu watak saling bergantung pada orang lain.

E. Lingkungan Teknologi

Teknologi merupakan alat kerja untuk memproduksi sesuatu. Sebagai alat, teknologi berkembang berdasarkan saling hubungan manusia dengan praktik kerja. Teknologi dilahirkan dari praktik kerja, kemudian ia membantu manusia untuk memudahkan praktik kerja. Teknologi dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Teknologi Sederhana

Alat kerja sederhana yang hanya mampu menghasilkan *output* yang relatif sedikit.

2. Teknologi Madya

Alat kerja setengah canggih yang mampu menghasilkan *output* yang lebih banyak daripada teknologi sederhana

3. Teknologi Canggih

Alat kerja berteknologi tinggi atau modern yang mampu menghasilkan *output* besar atau banyak.



F. Lingkungan Persaingan

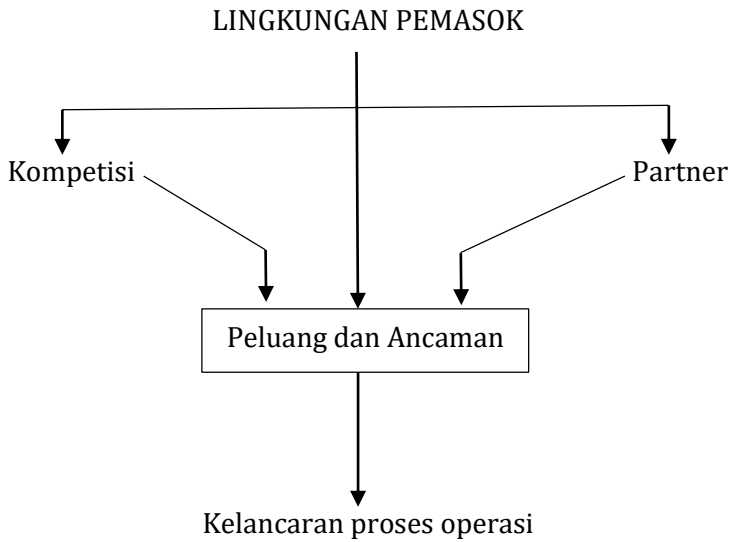
Lingkungan persaingan menentukan hidup-matinya perusahaan. Persaingan ditentukan oleh lima kekuatan yaitu: kualitas produk, harga, promosi, distribusi, layanan purna jual. Perencanaan strategis harus menganalisis dan mendiagnosa kelima unsur tersebut dibandingkan dengan pesaingnya. Disamping itu, perencana strategis harus menganalisis 3 faktor utama, yaitu: 1) Masuk dan keluarnya pesaing utama; 2) Tersedianya barang pengganti; 3) Strategi yang digunakan pesaing.

G. Lingkungan Pemasok

Pemasok adalah pihak yang menyediakan barang atau bahan baku dan jasa bagi suatu perusahaan. Pemasok dapat dipandang dari dua sudut, yaitu:

1. Kompetisi, yaitu mencari pemasok yang dapat menyajikan harga rendah, kualitas kurang baik, distribusi cepat, dan pembayarannya yang fleksibel artinya dengan utang dagang
2. *Partner* yaitu mencari pemasok sebagai partner kerja yang produktif dan loyal





Gambar. Lingkungan Pemasok

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

H. Lingkungan Pemerintah (Politik)

Menurut Surya Ningrat (2015: 11), pemerintahan adalah sekelompok individu yang memiliki wewenang tertentu untuk melaksanakan kekuasaan pemerintah adalah perbuatan atau urusan atau memerintah. Secara etimologi, maka pengertian pemerintahan adalah sebagai berikut:

1. Perintah berarti melakukan pekerjaan menyuruh (2 pihak yaitu yang memerintah dan yang diperintah).
2. Pemerintah (Pe) berarti badan yang melakukan kekuasaan memerintah
3. Pemerintahan (akhiran an) berarti perbuatan, cara atau urusan dari badan yang memerintah tersebut.

Berdasarkan aspek statistika, maka "pemerintah" adalah lembaga atau badan-badan publik yang mempunyai fungsi untuk melakukan



upaya mencapai tujuan negara. Sedangkan dalam aspek dinamika maka pemerintahan adalah kegiatan dari lembaga atau badan-badan publik tersebut dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan negara.

Dalam artian yang sempit, pemerintahan adalah meliputi kegiatan pemerintah yang hanya menyangkut bidang eksekutif saja (kalau menurut teori van vollenhoven, hanya meliputi "*bestuur*" saja). Sedangkan dalam arti luas, pemerintahan adalah meliputi seluruh kegiatan pemerintah, baik menyangkut bidang legislatif, eksekutif, maupun yudikatif memiliki tujuan untuk mewujudkan negara.

Pemerintah adalah organ yang berwenang memproses pelayanan publik dan kewajiban memperoleh pelayanan sipil bagi setiap orang yang melakukan hubungan pemerintahan, sehingga setiap anggota masyarakat yang bersangkutan menerimanya pada saat diperlukan sesuai dengan tuntutan yang diperintah.

Tujuan utama dibentuk pemerintahan adalah untuk menjaga suatu sistem ketertiban didalam masyarakat sehingga bisa menjalankan kehidupan secara wajar. Dan pemerintah modern pada hakekatnya adalah pelayanan masyarakat, menciptakan kondisi yang memungkinkan setiap masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreatifitasnya demi kemajuan bersama.

Pemerintah sebagai salah satu pelaku ekonomi (rumah tangga pemerintah), memiliki fungsi penting dalam perekonomian yaitu berfungsi sebagai stabilisasi, alokasi, dan distribusi. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. **Fungsi Stabilisasi**, yakni fungsi pemerintah dalam menciptakan kestabilan ekonomi, sosial politik, hokum, pertahanan, dan keamanan.
2. **Fungsi Alokasi**, yakni fungsi pemerintah sebagai penyedia barang dan jasa publik seperti pembangunan jalan raya, gedung sekolah, penyediaan fasilitas penerangan, dan telepon.
3. **Fungsi Distribusi**, yakni fungsi pemerintah dalam pemerataan atau distribusi pendapatan masyarakat.



Perlunya peran dan fungsi pemerintah dalam perekonomian, yaitu sebagai berikut:

1. Pembangunan ekonomi dibanyak negara umumnya terjadi akibat intervensi pemerintah baik secara langsung maupun tidak langsung. Intervensi pemerintah diperlukan dalam perekonomian untuk mengurangi dari kegagalan pasar (*market failure*) seperti kekakuan harga monopoli dan dampak negatif kegiatan usaha swasta contohnya pencemaran lingkungan.
2. Mekanisme pasar tidak dapat berfungsi tanpa keberadaan aturan yang dibuat pemerintah. Aturan ini memberikan landasan bagi penerapan aturan main, termasuk pemberian sanksi bagi pelaku ekonomi yang melanggarnya. Peranan pemerintah menjadi lebih penting karena mekanisme pasar saja tidak dapat menyelesaikan semua persoalan ekonomi. Untuk menjamin efisiensi, pemerataan dan stabilitas ekonomi, peran dan fungsi pemerintah mutlak diperlukan dalam perekonomian sebagai pengendali mekanisme pasar.

Kegagalan pasar (*market failure*) adalah suatu istilah untuk menyebut kegagalan pasar dalam mencapai alokasi atau pembagian sumber daya yang optimum. Hal ini khususnya dapat terjadi jika pasar didominasi oleh para pemasok monopoli produksi atau konsumsi dan sebuah produk mengakibatkan dampak sampingan (eksternalitas), seperti rusaknya ekosistem lingkungan.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, negara atau pemerintah memiliki fungsi yang penting dalam kehidupan ekonomi, terutama yang berkaitan dengan penyediaan barang dan jasa. Barang dan jasa tersebut sangat diperlukan masyarakat dan disebut sebagai kebutuhan publik. Kebutuhan publik meliputi dua macam barang, yaitu barang dan jasa publik dan barang dan jasa privat. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

Barang dan jasa publik adalah barang dan jasa yang pemanfaatannya dapat dinikmati bersama. Contoh barang dan jasa publik yaitu jalan raya, fasilitas kesehatan, pendidikan, transportasi, air



minum, dan penerangan. Dengan pertimbangan skala usaha dan efisiensi, negara melakukan kegiatan ekonomi secara langsung sehingga masyarakat dapat lebih cepat dan lebih murah dalam memanfaatkan barang dan jasa tersebut.

Barang dan jasa privat adalah barang dan jasa yang diproduksi dan penggunaannya dapat dipisahkan dari penggunaan oleh orang lain. Contoh: pembelian pakaian akan menyebabkan hak kepemilikan dan penggunaan barang berpindah kepada orang yang membelinya. Barang ini umumnya diupayakan sendiri oleh masing-masing orang.

Selain itu, peran penting pemerintah baik secara langsung dan tidak langsung di dalam kehidupan ekonomi adalah untuk menghindari timbulnya eksternalitas, khususnya dampak sampingan bagi lingkungan alam dan sosial. Pada umumnya sektor pasar (sektor swasta) tidak mampu mengatasi dampak eksternalitas yang merugikan seperti pencemaran lingkungan yang timbul karena persaingan antar lembaga ekonomi. Misalnya, sebuah pabrik tekstil yang berada dalam pasar persaingan sempurna. Menurut standar industri yang sehat, pabrik tersebut seharusnya membangun fasilitas pembuangan limbah. Akan tetapi, mereka membuangnya ke sungai. Jika pemerintah tidak mengambil tindakan tegas, dengan memaksa pabrik tersebut membangun fasilitas pembuangan limbah pabrik akan semakin banyak penduduk yang merasa dirugikan atas limbah atau polusi yang diakibatkan adanya kegiatan dalam pabrik tersebut. Selain memberi peringatan kepada tersebut, pemerintah juga mengenakan pajak polusi untuk mendanai kerugian-kerugian yang lain.

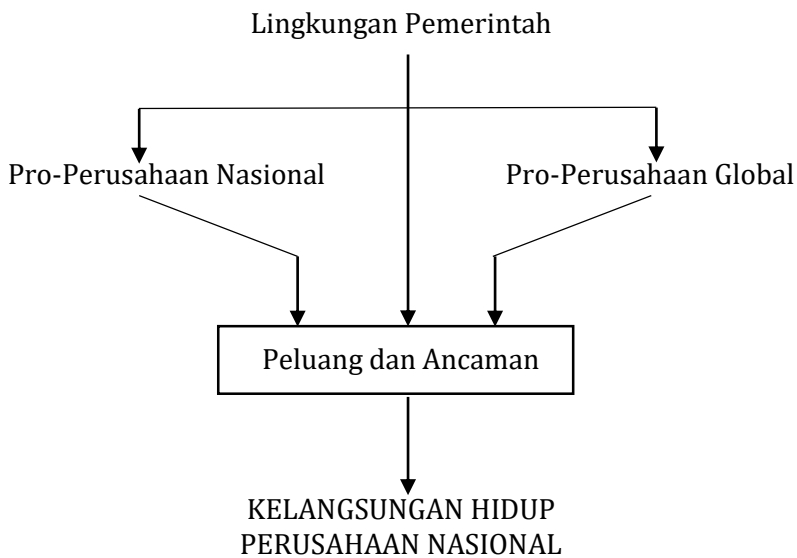
Pada intinya, pemerintah ikut serta dalam kegiatan perekonomian supaya menanggulangi kegagalan pasar sehingga tidak adanya eksternalitas yang merugikan banyak pihak. Adapun bentuk dari peran pemerintah yakni dengan melakukan intervensi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam lingkungan pemerintah atau lingkungan politik terdapat pembuat kebijakan publik yang meliputi anggaran pendapatan dan belanja negara, pajak, dan tingkat suku bunga. Kebijakan pemerintah



sangat mempengaruhi strategi perusahaan dengan memberikan pengaruh sebagai berikut:

1. Pemerintah merupakan kekuatan pembeli terbesar produk perusahaan
2. Pemerintah memberi subsidi kepada perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan asing
3. Pemerintah memproteksi produk dalam negeri melalui berbagai peraturan pajak bea masuk
4. Pemerintah menetapkan UU penanaman modal asing dan dalam negeri, dan menetapkan UU perburuhan, perpajakan, industri, dan perdagangan.



Gambar. Lingkungan Pemerintah

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)



I. Isu dalam Mengelola Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pemerintah yang berorientasi pada tujuan tertentu guna memecahkan masalah-masalah publik atau demi kepentingan publik. Kebijakan untuk melakukan sesuatu biasanya tertuang dalam ketentuan-ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang dibuat pemerintah sehingga memiliki sifat yang mengikat dan memaksa.

Sementara Hugwood & Gunn berpendapat bahwa kebijakan publik itu terdiri dari 10 definisi, yaitu:

1. Kebijakan sebagai merek bagi suatu bidang kegiatan tertentu (*as a label for a field activity*); *Merk* atau label dari kebijakan akan menjadi sebuah kebersinambungan dan menjadi program rutin yang diselenggarakan serta melekat dalam diri kebijakan tersebut. Seperti kebijakan Bantuan Langsung Tunai ketika Presiden Susilo Bambang Yudoyono menjadi presiden. Label atau *merk* kebijakan akan menjadi program bagi pemerintah yang bisa ditandai sebagai bagian dari bentuk kebijakan publik. Label atau merek itulah yang akan dikenal dan mengena bagi masyarakat tentang kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah, sehingga memberikan kesan dan pesan yang memberikan dorongan partisipatoris aktif bagi masyarakat.
2. Kebijakan sebagai suatu pernyataan mengenai tujuan umum atau keadaan tertentu yang dikehendaki (*as an expression of general purpose or desired state of affairs*); Pernyataan pemerintah tentang sebuah keputusan yang berkaitan dengan kebutuhan dan kepentingan umum dan/atau kepentingan masyarakat, baik untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi atau hal lain yang bermanfaat bagi masyarakat. Pemerintah melakukan kebijakan secara umum untuk kebaikan dan kepentingan bagi masyarakat, sehingga perlu dilakukan kebijakan tersebut.
3. Kebijakan sebagai usulan-usulan khusus (*as specific proposals*); Usulan-usulan khusus yang muncul secara *bottom up* atau *top*



down yang berhubungan secara langsung dengan kepentingan dan kebutuhan masyarakat. Misalnya yang menyangkut masalah kehidupan masyarakat yang dipandang perlu untuk diambil langkah konkret pengambilan keputusan yang melahirkan kebijakan dari pemerintah. Hal *urgent* yang datangnya dari masyarakat langsung atau dari pemerintah langsung dan bersifat penting, bisa dijadikan sebagai kebijakan publik.

4. Kebijakan sebagai keputusan pemerintah (*as decision of government*); Apapun langkah yang dilakukan oleh pemerintah dalam pengambilan keputusannya, itu adalah kebijakan publik. Sekaligus keputusan pemerintah terhadap sesuatu itu adalah diam, maka diamnya pemerintah adalah kebijakan publik sebagai keputusan pemerintah.
5. Kebijakan sebagai bentuk pengesahan formal (*as formal authorization*); Kebijakan sebagai bentuk pengesahan formal adalah seperti kebijakan yang berbentuk regulasi dari pemerintah yang berupa peraturan perundangundangan sebagai legitimasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta menjalankan tugas, pokok dan fungsinya yang dilakukan melalui pengesahan secara formal. Kebijakan-kebijakan yang bersifat formal biasanya mengikat bagi stakeholder dalam kebijakan serta konsekuensi yang mengikutinya. Misalnya keberadaan UU, Peraturan Pemerintah, Peraturan Gubernur, dan peraturan-peraturan lainnya yang mengikat secara formal.
6. Kebijakan sebagai program (*as programme*); Program-program pemerintah adalah bagian dari kebijakan publik. Setiap program yang dilakukan oleh pemerintah, baik program yang bersifat formal ataupun nonformal, dapat dikatakan sebagai kebijakan. Program kerja yang dihasilkan dari rencana kerja adalah bentuk kinerja untuk pembangunan pemerintah dalam jangka waktu yang sudah ditentukan untuk kepentingan masyarakat dan membangun sinergi dalam tata kelola pemerintahan yang baik.
7. Kebijakan sebagai keluaran (*as output*); Kebijakan sebagai keluaran adalah setiap kebijakan publik pasti mempunyai



keluaran yang diharapkan. Keluaran yang dihasilkan dari program kerja menjadi bagian dari kebijakan publik. Misalnya pembuatan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan penanganan sampah, maka output peraturan yang dihasilkan menjadi keputusan dalam penanganan sampah. Keputusan peraturan tersebut masuk dalam katagori kebijakan publik.

8. Kebijakan sebagai hasil akhir (*as outcome*); Begitu juga dengan *outcome* sebagai bagian dari kebijakan yang merupakan hasil akhir dari program-program kerja yang sudah dilakukan. Hasil akhir dari program atau pekerjaan dari pemerintah itu adalah bagian dari kebijakan.
9. Kebijakan sebagai suatu teori atau model (*as a theory or model*); Dalam suatu pemerintahan, berbagai kajian dan analisis terhadap berbagai persoalan yang dihadapi oleh pemerintahan yang menghasilkan berbagai *output* atau *outcome* untuk dijadikan sebagai suatu kebijakan bagi pemerintah. Di samping itu, dalam penelitian, pengakajian, maupun analisis yang menghasilkan teori baru atau model baru atau temuan baru dapat dijadikan sebagai kebijakan untuk diterapkan dan dilaksanakan.
10. Kebijakan sebagai proses (*as process*); Sebagai proses, kebijakan akan mempunyai keterkaitan antara kebijakan yang satu dengan kebijakan yang lainnya. Setiap keputusan atau peraturan mempunyai sifat hirarki antara satu peraturan dengan peraturan yang lainnya, sehingga membentuk sebuah kolaborasi kolektif yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Pemerintah secara berkelanjutan melakukan upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, keadilan, dan kebaikan bagi masyarakat. Proses yang terus berkesinambungan yang membentuk sebuah keputusan atau kebijakan adalah termasuk juga kebijakan publik.

Kebijakan publik memiliki urutan dalam prosesnya, yaitu:

1. Kepercayaan akan kebaikan. Bahwa setiap kebijakan publik adalah baik. Kebaikan dalam kebijakan publik tertuang dalam orientasi dan filosofi yang dibangun dalam mewujudkan kepentingan



publik/masyarakat. Setiap kebijakan secara prinsip adalah baik dan untuk kebaikan bersama. Maka ketika kebijakan itu diimplementasikan dan betul-betul dirasakan manfaat dan tujuannya oleh masyarakat, kekuatan *trust* masyarakat terhadap pemerintah akan semakin tinggi. Namun demikian, setiap kebijakan tentunya harus meyakinkan masyarakat akan implikasi dari kebijakan itu, sehingga dapat diterima secara mayoritas dan tidak menimbulkan persoalan baru.

2. Nilai-nilai dan norma-norma. Kebijakan juga mempunyai nilai dan norma yang terkandung di dalamnya. Setelah diterimanya atas kebijakan publik oleh masyarakat, maka yang perlu dikuatkan adalah nilai-nilai dan norma-norma yang terkandung di dalam kebijakan itu. Apakah sudah sesuai dengan norma yang ada atau tidak. Atau nilai yang terkandung dalam sebuah kebijakan melanggar kode etik atau nilai substansi dari kebijakan itu sendiri. Unsur nilai dan norma adalah urutan yang tidak boleh diabaikan bagi pengambil kebijakan, karena nilai dan norma itulah yang mengantarkan kebijakan itu pada keberhasilannya.
3. Institusional politik. Lembaga pemerintahan merupakan lembaga publik yang dibangun berdasarkan asas demokrasi. Proses kepemimpinan dalam lembaga negara dianut berdasarkan sistem politik. Jabatan kepala negara dan kepala pemerintahan adalah berdasarkan pilihan politik. Presiden, Gubernur, dan Wali Kota/Bupati adalah jabatan politik. Oleh karena itu, kebijakan-kebijakannya berdasarkan pertimbangan politik. Setelah melihat aspek nilai-nilai dan norma-norma dalam suatu kebijakan, maka langkah selanjutnya adalah masuk ke ruang institusi politik. Diterima atau tidak kebijakan itu adalah mejadi kebijakan. Berbagai pertimbangan dan kemungkinan-kemungkinan menjadi pilihan terbaik dalam proses politik di dalamnya. Koalisi berjalan seiring dan terintegrasi sesuai dengan kesepakatan bersama untuk tujuan bersama yang membentuk sebuah kebaikan publik.



4. Proses politik. Kebijakan sebagai produk dari proses politik. Kebijakan yang sudah masuk ke institusionalisasi politik akan menghasilkan sebuah keputusan bersama. *Loby-loby* maupun pendekatan-pendekatan dalam sebuah kebijakan adalah lumrah untuk *mengoalkan* sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari kebijakan itu. Adalah yang terbaik produk yang dihasilkan ketika palu di tok yang menandakan kebijakan itu berlaku untuk diimplementasikan bersama.
5. Kinerja kebijakan atau kegagalannya yang menghasilkan kepercayaan baru tentang kebaikan memperkuat adanya kebijakan. Dari urutan kebijakan di atas, peran serta semua stakeholder adalah keniscayaan. Keberhasilan suatu kebijakan publik diikuti oleh korelasi erat semua komponen yang mempunyai kepentingan dalam kebijakan publik.

Stakeholder kebijakan harus terlibat secara intensif dalam proses pengambilan kebijakan publik. Dalam teori *governance* menegaskan bahwa, untuk menciptakan tatanan pemerintahan yang baik adalah kolaborasi antara *state* (negara), *private sector* (pihak swasta) dan *civil society* (masyarakat) harus terlibat langsung dalam penentuan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan-kebijakan yang dilakukan. Kebijakan-kebijakan tersebut dalam bentuk program-program pemerintah yang dibangun berdasarkan pada kepentingan publik. Keterlibatan stakeholder tersebut menjadi penentu dari keberhasilan kebijakan publik. Kebijakan publik akan berjalan sebagaimana mestinya jika dilakukan secara bersama-sama oleh semua pihak.

Kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah-masalah publik atau pemerintah. Selanjutnya dikatakan bahwa kebijakan publik merupakan suatu bentuk intervensi yang dilakukan secara terus-menerus oleh pemerintah demi kepentingan kelompok yang kurang beruntung dalam Dalam kebijakan publik, hanya pemilik otoritas dalam sistem politik (pemerintah) yang secara syah dapat berbuat sesuatu pada masyarakatnya dan pilihan pemerintah untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu diwujudkan dalam bentuk pengalokasian nilai-



nilai. Hal ini disebabkan karena pemerintah termasuk ke dalam "*authorities in a political system*" yaitu para penguasa dalam sistem politik yang terlibat dalam urusan sistem politik sehari-hari dan mempunyai tanggungjawab dalam suatu masalah tertentu dimana pada suatu titik mereka diminta untuk mengambil keputusan di kemudian hari kelak diterima serta mengikat sebagian besar anggota masyarakat selama waktu tertentu.

Kebijakan publik pada umumnya meliputi dampak organisasi bisnis terhadap masyarakat, bidang-bidang yang harus dilakukan oleh organisasi bisnis yang berhubungan dengan kehidupan sosial dan dampak organisasi bisnis dalam masyarakat internasional.

Stakeholder harus saling memberi kontribusi untuk mengatasi masalah publik. Yang dimaksud dengan masalah publik adalah adanya *gap* antara keinginan publik dengan realitas. Jika *gap* itu makin lebar akan terjadi konflik dan bisa membayangkan kelangsungan hidup perusahaan.

J. Penutup

1. Ringkasan

Lingkungan bisnis adalah segala sesuatu di luar perusahaan yang mempengaruhi pemilik, manajemen, karyawan, kreditor, dan pelanggan perusahaan dalam mencari keuntungan. Lingkungan bisnis terbagi menjadi 3, yaitu:

- a. Geografi (alam), alam mempengaruhi pola pikir dan perilaku manusia dan organisasi. Geografi itu lambat berkembang oleh sebab itu manusia dan organisasi yang mendapat pengaruh geografi juga lambat berkembang.
- b. Demografi (penduduk), penduduk mempengaruhi pola pikir dan perilaku manusia dan organisasi. Penduduk relatif cepat berkembang oleh sebab itu yang mendapat pengaruh penduduk juga relatif cepat berkembang.
- c. Alat produksi (ekonomi), alat produksi mempengaruhi pola pikir dan perilaku manusia dan organisasi. Alat produksi itu



cepat berkembang oleh sebab itu yang mendapat pengaruh alat produksi juga cepat berkembang.

Lingkungan ekonomi nasional berbasis pada kebijakan fiskal dan moneter. Jika kebijakan fiskal ketat, atau pajak tinggi, maka akan menghambat keberadaan dan pertumbuhan perusahaan. Jika kebijakan moneter ketat juga akan mempengaruhi keberadaan dan pertumbuhan perusahaan. Lingkungan luar perusahaan yang juga turut memberi pengaruh adalah lingkungan sosial, lingkungan budaya, lingkungan teknologi, lingkungan persaingan, lingkungan pemasok, lingkungan pemerintah (politik).

2. Latihan Soal

- 1) Sebutkan dan jelaskan 11 lingkungan luar perusahaan!
- 2) Jelaskan cara menganalisa menggunakan analisis SWOT terutama dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan!
- 3) Bagaimana lingkungan ekonomi dan politik dapat memberi pengaruh terhadap kegiatan perusahaan? Jelaskan!
- 4) Apa saja yang menentukan lingkungan persaingan dan bagaimana bentuk analisisnya?
- 5) Bagaimana isu dalam mengelola kebijakan publik?



BAB IV

ANALISIS LINGKUNGAN DALAM PERUSAHAAN

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami lingkungan pemasaran
2. Mahasiswa mampu memahami lingkungan produksi
3. Mahasiswa mampu memahami lingkungan keuangan
4. Mahasiswa mampu memahami lingkungan SDM
5. Mahasiswa mampu memahami lingkungan riset dan pengembangan



Pendahuluan

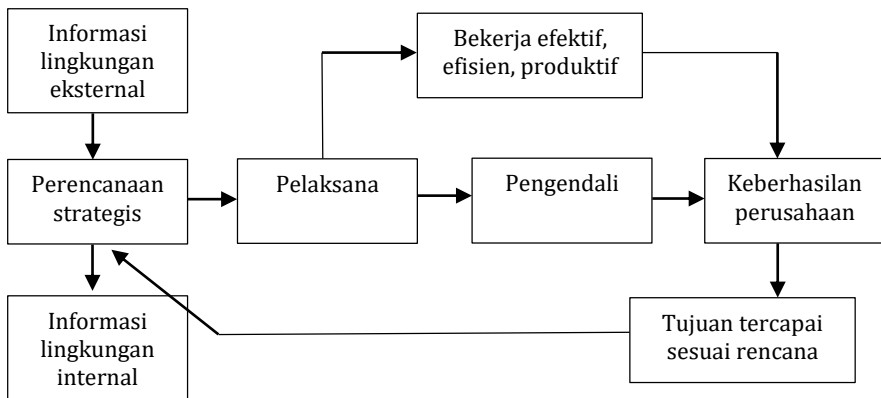
Lingkungan dalam perusahaan, sangat menentukan kesuksesan pencapaian tujuan. Selain itu Lingkungan internal, keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh perencanaan strategis. Lingkungan dalam perusahaan, ada 2 yaitu: 1) Lingkungan Internal; dan 2) Audit Internal.

Lingkungan internal ialah kondisi riil dalam suatu organisasi. Para perencana strategis harus menganalisis dan mendiagnosis keunggulan strategis perusahaan dari lingkungan internal perusahaan. Keunggulan strategis internal ialah informasi tentang kekuatan perusahaan yang meliputi: manajemen, SDM, pemasaran, produksi, keuangan, riset dan pengembangan. Adapun audit internal adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh akuntan perusahaan atau akuntan intern di bidang



keuangan dan manajemen, yang terdiri dari: audit keuangan, audit manajemen, audit SDM, audit pemasaran dan audit produksi.

Pada BAB IV ini terdiri dari lima sub-bab yang menjelaskan tentang lingkungan pemasaran, lingkungan produksi, lingkungan keuangan, lingkungan sumber daya manusia, lingkungan riset dan pengembangan.



Gambar. Hubungan antara perencanaan strategis, pelaksana, dan pengendali dengan keberhasilan perusahaan

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*controlling*) adalah dua fungsi berbeda dalam manajemen, tetapi keduanya memiliki hubungan yang sangat dekat. Lingkup kegiatan kedua fungsi tersebut saling terkait dan saling terkait.

Perencanaan menetapkan sasaran dan sasaran untuk organisasi sementara pengendalian memastikan pencapaiannya. Tanpa perencanaan, kegiatan kontrol menjadi tidak berdasar. Sedangkan tanpa kontrol, perencanaan menjadi kegiatan yang tidak berarti. Setelah perencanaan dilakukan, semua pekerja terkait akan memulai kegiatan mereka berdasarkan perencanaan yang telah dibuat.



Perencanaan adalah fungsi manajerial pertama dari tindakan awal diikuti dengan pengorganisasian dan memimpin sumber daya manusia atau sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan sambil mengendalikan fungsi manajerial terakhir yang memastikan bahwa tindakan dimulai itu benar-benar mampu mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, perencanaan memulai proses manajemen sementara pengendalian menyelesaikannya.

Fungsi pengendalian atau kontrol dalam manajemen berhubungan langsung dengan perencanaan karena manajer perlu memantau hasil untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam proses perencanaan. Selanjutnya, kontrol akan memberikan umpan balik atau umpan balik kepada perencanaan dengan menunjukkan penyimpangan yang terjadi terhadap kinerja yang direncanakan.

Hubungan antara perencanaan dan pengendalian dapat dilihat dari beberapa poin di bawah ini:

1. Perencanaan mengidentifikasi tindakan sementara pengendalian memastikan bahwa tindakan ini dilakukan.
2. Sistem kontrol atau sistem pengendalian yang buruk akan menggagalkan perencanaan sementara sistem kontrol atau sistem pengendalian yang efektif akan memperkuat perencanaan.
3. Pengendalian menyediakan informasi untuk perencanaan lebih lanjut dan membantu merevisi atau meninjau rencana yang telah dibuat.

A. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran adalah lingkungan perusahaan yang terdiri dari pelaku dan kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk membangun dan mempertahankan hubungan yang berhasil dengan pelanggan sasaran. Perusahaan harus terus melakukan pengamatan secara terus menerus dan beradaptasi dengan lingkungan yang bersifat kompleks dan terus berubah-ubah. Dengan mempelajari lingkungan, perusahaan dapat



menyesuaikan strategi perusahaan untuk memenuhi tantangan dan peluang pasar yang baru.

Lingkungan pemasaran merupakan komponen kekuatan-kekuatan diluar aspek pemasaran yang dapat mempengaruhi kemampuan manajemen dalam membangun dan memelihara hubungan dengan pelanggan yang terdiri dari lingkungan internal (mikro) dan lingkungan eksternal (makro).

1. Lingkungan Internal

lingkungan internal adalah kegiatan-kegiatan internal perusahaan yang dapat dikendalikan, artinya, untuk mencapai tujuan dan menjalankan strategi pemasaran, pemasar mampu melakukan pengendalian atau pengaturan atas operasi kegiatan-kegiatan tersebut seperti yang dikehendaki perusahaan. perusahaan dapat melakukan alokasi sumberdaya secara produktif melalui koordinasi faktor manusia dan alat-alat manajemen.

Pemahaman lingkungan internal (fungsi pemasaran dan fungsi nonpemasaran) pada umumnya perlu ditekankan pada aspek :

- a. Aspek Sumberdaya Organisasi, meliputi kekayaan, kemampuan, dan posisi pasar. Mampu mendukung startegi dan dipercaya dapat berpengaruh terhadap usaha merealisasi tujuan organisasi.
- b. Aspek Manusia. Sumbedaya manusia merupakan kekuatan perusahaan, tetapi sebaliknya dapat juga sekaligus sebagai ancaman perusahaan apabila tidak dikendalikan dengan baik.
- c. Aspek alat-alat manajemen dan teknologi, meliputi siste informasi, organisasi, dan teknik-teknik operasional. Penguasaan manajemen teknologi atau teknologi mampu memberikan kekuatan kepada perusahaan. Akan tetapi pengendaliannya memerlukan investasi yang tidak sedikit.

1) Lingkungan Internal-Pemasaran (Bauran Pemasaran)

pada umumnya aspek pemasaran meliputi kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan :



- a) Perencanaan barang (*product*)
- b) Penetapan harga (*price*)
- c) Program promosi (*promotion*)
- d) Saluran distribusi (*place*)

2) Lingkungan Internal-Nonpemasaran

Aspek nonpemasaran adalah kegiatan-kegiatan fungsional atau operasional perusahaan (selain kegiatan pemasaran). Antara lain adalah

- a) Produksi atau operasi

Mencakup kapasitas produksi, fasilitas produksi, teknologi produksi yang digunakan, efisiensi produksi dan kemampuan mengendalikan pasokan bahan baku.

- b) Keuangan Mencakup Struktur dan Nilai Aset

Akses memperoleh kredit, alokasi dana untuk setiap kegiatan perusahaan, dukungan sumber daya keuangan dalam memenuhi kebutuhan dana setiap kegiatan dan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan.

- c) Sumber Daya Manusia

Mencakup jumlah pegawai, kualifikasi pegawai, perencanaan sumber daya manusia, penarikan dan pengembangan pegawai, serta sistem kompensasi.

- d) Pemasaran

Mencakup citra perusahaan atau produk, pemahaman tentang pasar, jaringan distribusi, pengembangan produk, efektivitas promosi, penetapan harga, serta hubungan dengan konsumen, pemasok dan perantara

- e) Riset dan Pengembangan

Mencakup kualitas riset, relevansi riset dengan kebutuhan pengembangan, ketersediaan sumber daya riset, komitmen manajemen terhadap riset dan pemanfaatan hasilnya, kerjasama dengan pihak lain, serta waktu pelaksanaan riset.



2. Audit Internal

Audit internal merupakan proses pemeriksaan yang dilakukan oleh akuntan perusahaan atau akuntan intern di bidang keuangan dan manajemen. Audit internal adalah suatu aktivitas penilaian yang dilakukan oleh orang atau badan secara independen dan objektif dalam menilai kegiatan-kegiatan perusahaan untuk membantu pimpinan perusahaan dan manajemen dalam melakukan pengendalian, meningkatkan efektivitas manajemen risiko dan proses tata kelola suatu organisasi.

Auditor internal bertanggung jawab terhadap pengendalian intern perusahaan demi tercapainya efisiensi, efektivitas dan ekonomis serta ketaatan pada kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Selain itu juga bertanggung jawab untuk memberikan rekomendasi atau saran kepada pihak manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa fungsi auditor internal adalah membantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan perusahaan. Penanggung jawab fungsi audit internal harus mengelola fungsi audit internal secara efektif dan efisien untuk memastikan bahwa kegiatan fungsi tersebut memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa fungsi audit internal adalah sebagai alat bantu manajemen untuk menilai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan struktur pengendalian intern perusahaan, kemudian memberikan hasil yang berupa saran atau rekomendasi dan memberikan nilai tambah bagi manajemen yang akan dijadikan landasan untuk mengambil keputusan atau tindakan selanjutnya. Pimpinan audit internal bertanggung jawab mengelola bagian audit internal dan mengelola bagian audit internal dengan tepat dan baik.

Audit internal membantu organisasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan dengan cara memberikan suatu pendekatan disiplin dan sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan keefektifan manajemen risiko, pengendalian dan proses pengaturan pengelolaan organisasi. Audit keuangan mencakup tugas pemeriksaan kinerja manajemen yang disajikan dalam laporan keuangan berdasarkan



program kerja yang telah disepakati. Selain itu, audit internal bertugas untuk memeriksa wewenang dan tanggung jawab dari manajemen *profit center*, *cost center*, *investment center* serta *revenue center*, menganalisis varian hingga menyajikan informasi yang relevan untuk keputusan manajemen.

Ruang lingkup dari audit internal terbagi menjadi beberapa macam, yaitu audit keuangan, audit manajemen, audit SDM, audit pemasaran dan audit produksi.

a. Audit Manajemen

Mempunyai tugas dalam memeriksa kinerja manajer di berbagai level, yang meliputi:

- 1) Budaya organisasi, yaitu pemilik perusahaan, manajer, karyawan (buruh), pemasok dan kreditor, masyarakat sekitar dan pejabat pemerintah terkait.
- 2) Skill manager, yaitu *intellectual skill*, *human skill* dan *technological skill*.
- 3) Keberpihakan manajemen, yaitu keberpihakan kepada pemilik dan juga kepada buruh.
- 4) Konflik kepentingan, dimana terdapat tiga pihak yaitu pemilik perusahaan, manajer dan buruh.

b. Audit Sumber Daya Manusia

Di dalam ranah audit SDM diharapkan dapat diketahui apakah buruh bekerja kerana ingin merealisasikan bakat dan pengetahuannya, atau karena ingin mendapatkan upah yang layak. Selain itu, diperlukan identifikasi dalam suatu organisasi bisnis, sumber daya manusia yang ada diperlakukan sebagai alat untuk mencari laba melalui sistem kerja atau diperlakukan sebagai aset. Hingga pada analisa apakah buruh menggerakkan peralatan bisnis untuk memproduksi barang atau jasa itu mereka diposisikan sebagai kaum produsen atau sebagai budak berlian. Analisa-analisa ini merupakan bagian dari audit SDM yang perlu diperhatikan mengingat SDM merupakan roda penggerak dari jalannya perusahaan.



c. Audit Pemasaran

Tugas dari audit pemasaran diantaranya yaitu menganalisa:

- 1) Daya beli dan kebutuhan konsumen
- 2) Penetapan harga
- 3) *Marketing mix (product, place, promotion, dan price)*
- 4) Segmentasi pasar
- 5) Persaingan
- 6) Pemasaran global

d. Audit Produksi

Tugas dari audit produksi yaitu melakukan analisa terkait:

- 1) Lokasi pabrik
- 2) Buruh
- 3) Peralatan pabrik
- 4) Sasaran kerja
- 5) Sistem produksi
- 6) Pemogokan buruh
- 7) Kualitas produk dan efisiensi biaya
- 8) Analisis biaya produksi

e. Audit Keuangan

Dalam audit keuangan diharapkan mendapatkan informasi terkait *working capital, finansial aset, fixed aset* atau *real aset*, dan *intangible aset*. Informasi ini penting kaitannya terhadap analisa proyek investasi, sumber dana perusahaan serta bagaimana penggunaan dana tersebut agar efektif dan tepat guna.

f. Audit Laporan Keuangan

Dalam melakukan audit laporan keuangan diharapkan dapat diperoleh informasi mengenai:

- 1) *Analisis likuiditas*, yaitu kemampuan perusahaan dalam membayar semua kewajiban jangka pendek yang telah jatuh tempo.



- 2) *Analisis Leverage/Solvabilitas*, yaitu kemampuan perusahaan membayar semua kewajibannya pada saat perusahaan tersebut dilikuidasi.
- 3) *Analisis aktivitas*, yaitu kemampuan manajemen perusahaan mengoperasikan harta atau memutar harta untuk memperoleh pendapatan.
- 4) *Analisis profitabilitas*, yaitu kemampuan manajemen perusahaan memperoleh laba.
- 5) *Analisis penilaian manajemen*
- 6) *Analisis pertumbuhan*, yaitu perusahaan harus tumbuh di bidang penjualan, *earning after tax (EAT)*, *earning per share (EPS)*, *dividend per share (DPS)*, *market price per share (MPPS)*, dan *book value per share (BVPS)*

3. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal kegiatan pemasaran adalah pengaruh-pengaruh tidak langsung yang berada di luar kekuasaan atau kendali pemasar. Pengaruh-pengaruh tersebut akan memaksa pemasar untuk menyesuaikan arah dan starteginya agar tetap *survive* di lingkungannya.

Situasi maupun perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan luar ini dapat memberikan peluang-peluang atau hambatan-hambatan yang dapat dimanfaatkan atau diatasi oleh pemasar. Tidak semua pemasar mampu menangkap atau bahkan menciptakan peluang-peluang atau hambatan-hambatan tersebut. misalnya deregulasi otomotif yang dikeluarkan pemerintah, bagi perusahaan tertentu (misalnya importir mobil mewah) dapat merupakan peluang untuk mengembangkan usaha, tetapi bagi perusahaan lain (eksportir mobil sederhana) dapat merupakan ancaman.

a. Lingkungan Eksternal-Makro

Lingkungan luar makro meliputi aspek :

- 1) Kondisi Perekonomian
- 2) Hukum, Politik dan Peraturan Pemerintah



- 3) Kependudukan dan Keseimbangan Lingkungan
- 4) Teknologi
- 5) Sosial dan Kebudayaan

1) Kondisi Perekonomian

Perekonomian adalah kondisi lingkungan eksternal yang berkaitan dengan persoalan keseimbangan penggunaan sumberdaya yang terbatas oleh berbagai pihak untuk menjalankan kegiatan produksi.

Konsekuensi dari masing-masing sistem serta kegiatan pertumbuhan ekonominya memberikan pengaruh terhadap kegiatan perusahaan. Untuk dapat memahaminya, diperlukan berbagai indikator yang dapat menjelaskan kegiatan-kegiatan ekonomi suatu negara. Indikator-indikator tersebut adalah :

- Pendapatan dan produk nasional (GNP, GDP, Tingkat konsumsi)
- Harga, upah, produktivitas (tingkat inflasi, *index* harga)
- Investasi (industri, peralatan)
- Tabungan (personal, bisnis)
- Tenaga dan kesempatan kerja (jumlah TK, *unemployment*)
- Kegiatan pemerintah (PJP, Pelita, APBN)
- Transaksi internasional (Neraca Perdagangan, Ekspor, Impor)

2) Hukum, Politik, dan Peraturan Pemerintah

Pemerintah mengendalikan kegiatan dan warga negaranya dengan berbagai hukum, politik, dan peraturan-peraturan. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah :

- Hukum Lokal, Dagang, Internasional
- Badan Arbitrasi, Hak cipta
- Kestabilan dan resiko politik
- Kebijakan Moneter dan Fiskal
- Investasi dan Industri
- Perbankan dan Perdagangan DN dan LN



- Subsidi, Proteksi dan pembatasan

3) Kependudukan dan Keseimbangan Lingkungan

Sebagai warga negara maupun bukan warga negara, pengaruh penduduk bagi perusahaan sangat penting. penduduk merupakan pasar potensial. Oleh karena itu perlu dipahami dengan baik. keberadaan penduduk disuatu wilayah atau negara tidaklah tetap, melainkan selalu berubah baik dalam jumlah, komposisi, maupun perilakunya.

Oleh karena itu, perlu dijaga keseimbangannya dengan baik.

- Perubahan jumlah dan komposisi penduduk
- Distribusi pendapatan penduduk
- Penyebaran dan kepadatan penduduk
- Besar anggota dan siklus kehidupan keluarga
- Persediaan sumberdaya alam
- PENCEARAN dan ekosistem

4) Teknologi

Kemajuan teknologi mempengaruhi perkembangan kegiatan proses produksi. Tidak hanya memperbaiki cara-cara dalam memproduksi tetapi juga material yang diperlukan untuk proses produksi menjadi semakin baik. Banyak produk-produk baru yang diperlukan dan kemudian diciptakan, tetapi juga banyak produk-produk yang tidak lagi diperlukan karena sudah usang.

Perubahan-perubahan lingkungan teknologi tersebut memberikan pengaruh besar terhadap perusahaan. untuk mengendalikannya, perusahaan merasa perlu mengembangkan sendiri. yaitu semakin banyak pusat-pusat riset dan pengembangan teknologi dibangun oleh perusahaan-perusahaan.

Perkembangan teknologi meliputi beberapa tahap :

- a) Tahap teknologi baru atau inovasi
- b) Tahap pengembangan teknologi
- c) Tahap penggunaan teknologi



5) Sosial dan Kebudayaan

Sosial dan kebudayaan meliputi :

- Kultur dan etos kerja
- Konsep keluarga dan masyarakat
- Perubahan gaya hidup
- Pendidikan dan kualitas kehidupan
- Kehidupan religius
- Globalisasi
- Transportasi dan komunikasi

b. Lingkungan Eksternal-Mikro

Lingkungan eksternal yang langsung berpengaruh terhadap kegiatan pemasaran adalah lingkungan eksternal-mikro. lingkungan eksternal-mikro meliputi pelaku-pelaku yang aktif berperan dalam proses kegiatan pemasaran. Meskipun keberadaannya diluar, tetapi pemasar masih dapat mempengaruhi kegiatan-kegiatan mereka. Dengan kata lain pemasar mampu mengendalikan lingkungan eksternal-mikro.

Lingkungan eksternal-mikro meliputi aspek :

- 1) Pemasok
- 2) Pesaing
- 3) Perantara
- 4) Pasar

1) Aspek Pemasok

Pemasok pemasaran perusahaan adalah lembaga-lembaga atau individual yang melakukan kegiatan penyediaan sumberdaya yang diperlukan untuk operasional perusahaan.

Meskipun pemasok memberikan pengaruh langsung terhadap tujuan dan startegi pemasaran, tetapi sebaliknya perusahaan juga mampu mengendalikan pemasok tergantung beberapa kondisi :

- a) Peran produk yang ditawarkan pemasok



- b) Potensi pemasok melakukan integrasi ke depan
 - c) Persaingan antar pemasok
- 2) Aspek Pesaing

Empat golongan pesaing bagi perusahaan adalah :

- a) Perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang-barang dan atau harga yang relatif sama. Contoh: pesaing dari Honda adalah Toyota, Peugeot maupun Mitsubishi. BMW, Volvo maupun Mercedes adalah bukan pesaingnya karena termasuk mobil-mobil mewah.
 - b) Perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama, atau membuat barang-barang pada kelas yang sama. Contoh: pesaing Honda sekarang adalah semua perusahaan mobil (termasuk mobil-mobil mewah).
 - c) Perusahaan yang memproduksi barang-barang untuk memenuhi kebutuhan maupun keinginan konsumen yang sama. Contoh: pesaing Honda sekarang tidak hanya seluruh perusahaan mobil tetapi juga perusahaan yang memproduksi jasa transportasi, misal : kereta api, taksi, biskota, sepeda, pesawat terbang bahkan juga pejalan kaki.
 - d) Perusahaan-perusahaan yang bersaing untuk memperebutkan uang konsumen. Contoh: pesaing Honda adalah bukan hanya perusahaan-perusahaan dalam industri transportasi atau jasa transportasi tetapi juga industri *real estate*, investasi, emas-permata, kenikmatan hidup dan sebagainya.
- 3) Aspek Perantara

Perantara (*middleman*) adalah individual atau lembaga-lembaga usaha yang kegiatannya adalah menyampaikan barang dan jasa secara langsung atau tidak langsung dari pemasar ke konsumen. Perantara atau penyalur dapat merupakan usaha yang independen maupun dependen terhadap perusahaan.



Perantara yang independen adalah para pedagang (*merchant middleman*) yang membeli barang dari perusahaan. mereka dapat merupakan pedagang besar (*wholesaler*) atau pedagang eceran (*retailer*).

Perantara yang dependen merupakan kepanjangan dari kegiatan pemasaran perusahaan untuk mendekati pasar. Oleh karena itu kegiatan perantara ini memang dapat dikendalikan (penetapan harga, kuota penjualan dan sebagainya) oleh perusahaan. Mereka ini adalah para agen (*agent middleman*) atau cabang-cabang kantor perusahaan.

4) Aspek Pasar

Pasar mempunyai tiga karakteristik :

- a) Minat karena mempunyai kebutuhan maupun keinginan terhadap barang dan jasa tertentu
- b) Kemampuan membeli karena mempunyai sesuatu yang bernilai (misalnya uang) untuk dipertukarkan dengan barang yang diperlukan
- c) Akses pembelian atau kesediaan untuk merealisasikan pertukaran tersebut.

Pasar meliputi pasar konsumen antara (*intermediate costumers*) dan konsumen akhir (*final consumers*). Konsumen antara adalah pasar yang membeli barang dan jasa bukan untuk dikonsumsi sendiri, mereka membeli barang untuk dijual atau diproses menjadi barang lain dan dijual kembali. Mereka dapat sebagai pedagang atau para produsen yang memerlukan barang untuk masukan proses produksinya.

Lingkungan pemasaran terdiri dari riset pasar, produk, persaingan, promosi, distribusi, kebijakan harga, dan layanan purna jual. Para perencana strategis menganalisis dan mendiagnosis semua unsur tersebut untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. 18 faktor keunggulan strategis internal bidang pemasaran:

1. Sistem riset yang efektif dan efisien, tenaga riset profesional
2. Struktur persaingan dan segmen pasar, seberapa kuat perusahaan mampu bersaing dan mampu menguasai pasar



3. Bauran produk: kualitas produk dan jasa
4. Lini produk dan jasa: siklus kehidupan produk
5. Produk baru: kekuatan dan kemimpinan produk baru
6. Kemasan produk
7. Perlindungan hak paten
8. Tenaga penjual yang efektif
9. Advertensi yang tepat sasaran
10. Publisitas yang diterima konsumen
11. Sales *promotion* yang efektif
12. Jalur distribusi yang efektif
13. Biaya distribusi yang efisien
14. Distributor yang professional
15. Strategi harga yang menarik konsumen
16. Harga tunai dan kredit yang fleksibel
17. Tenaga layanan purna jual yang professional
18. Biaya layanan purna jual yang efisien

B. Lingkungan Produksi

Produksi adalah segala kegiatan dalam menciptakan dan menambah kegunaan sesuatu barang atau jasa, untuk kegiatan mana dibutuhkan faktor-faktor produksi yang meliputi dana, mesin, bahan, dan manusia serta metode dan skills yang dimiliki oleh seorang manajer.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan produksi itu sebenarnya merupakan proses manajemen yang diterapkan dalam kegiatan atau bidang produksi dalam suatu perusahaan. Dengan diterapkannya proses manajemen dalam bidang produksi di dalam perusahaan, maka kegiatankegiatan produksi dan proses produksi dalam perusahaan itu akan selalu dilaksanakan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian serta pengendalian.

Sebagai contoh, pada sebuah perusahaan yang memproduksi rokok, maka pada setiap kegiatan produksi dari perusahaan tersebut perlu direncanakan dengan sebaik-baiknya, diorganisasikan secara baik, diberikan pengarahan yang tepat, kemudian pelaksanaan penyelesaian



pekerjaannya perlu dikoordinasi dengan sebaik-baiknya, serta diadakan pengawasan yang cukup dari pelaksanaan kegiatan tersebut. Dengan adanya proses manajemen dalam pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan tersebut, maka diharapkan pelaksanaan kegiatan tersebut akan dapat membuahkan hasil yang sebaikbaiknya, yang selanjutnya dari hasil pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan itu juga akan dapat mendukung kegiatan pemasaran dari perusahaan yang bersangkutan.

Keunggulan produk ditentukan oleh dua faktor yaitu potensi SDM dan teknologi. Sebagai contoh, Glueck dan Jauch dalam Erislan (2018) mengungkapkan bahwa Amerika Serikat telah ketinggalan dengan Jepang dalam hal mengembangkan teknologi barang-barang konsumsi. Sekarang Jepang ketinggalan dengan China dalam hal proses produksi barang-barang konsumsi secara keseluruhan; produk Cina memiliki keunggulan komparatif di bidang harga.

Untuk memberikan kerangka konseptual yang bermanfaat guna memahami pekerjaan atau fungsi manajemen produksi dibagi dalam lima bidang pekerjaan yang terpisah yaitu:

1. Produk

Produk adalah perwujudan yang paling jelas dari pertemuan antara pemasaran dan produksi. Tidak cukup hanya konsumen membutuhkan produk tersebut, tetapi organisasi harus mampu memproduksinya. Karena itu perlu dicapai persesuaian antara semua fungsi-fungsi bisnis atas masalah-masalah seperti: prestasi, estetika, kualitas, keberandalan, kuantitas, harga jual atau biaya produksi, tanggal dan waktu penyerahan. Dalam mencapai kesepakatan tentang hal-hal tersebut, pengetahuan atas faktor-faktor ekstern harus diambil, seperti kebutuhan pasar dan budaya yang berlaku, pembatasan hukum dan permintaan lingkungan.

2. Pabrik

Untuk membuat produk, diperlukan pabrik, baik dalam arti bangunan maupun peralatan. Pabrik ini yang berarti setumpuk asset



tetap dari organisasi, harus sesuai dengan kebutuhan produk, pasar, operator, dan organisasi dan harus tetap demikian selama kebutuhan konsumen dapat diramalkan. Karena itu, manajemen produksi akan menaruh perhatian atas pertanyaan-pertanyaan seperti: kemungkinan permintaan yang akan datang, desain dan tata letak bangunan dan kantor, daya guna dan keterandalan peralatan, pemeliharaan prestasi, keamanan instalasi dan operasi, serta tanggung jawab sosial. Hal-hal tersebut harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan keuangan, perpajakan dan batasan-batasan politik/budaya yang dihadapkan oleh lingkungan di mana kegiatan produksi harus dilaksanakan

3. Proses

Keputusan tentang pembuatan produk dilakukan dengan memadukan kebutuhan-kebutuhan bersifat teknis dan organisasi dengan orang-orang di dalam organisasi. Dalam memutuskan suatu proses perlu diperhatikan faktor-faktor seperti: kapasitas yang tersedia, tenaga ahli yang tersedia, tipe produksi, tata letak pabrik dan peralatan pabrik, keselamatan, kebutuhan pemeliharaan, dan biaya yang akan dicapai

4. Program

Jadwal waktu menetapkan tanggal penyerahan barang-barang kepada atau penyediaan jasa bagi konsumen adalah ungkapan lain yang dapat dilihat mengenai pertemuan produksi/pemasaran. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam daftar waktu penyerahan menghasilkan jadwal seperti untuk: pembelian, transformasi, pemeliharaan, kas, penyimpanan, dan transportasi.

Meskipun masalah penyusunan waktu mudah untuk dibuat namun pemecahannya sangat kompleks. Karena hal itu tidak semata-mata menyangkut penyelesaian masalah-masalah bersifat gabungan, yakni kelompok masalah yang terkenal alot, tetapi juga pemuasan serentak untuk sasaran yang berlipat ganda, yang banyak di antaranya saling bertentangan.



5. Faktor manusia

Produksi sejak awal hingga akhir bergantung pada orang-orang. Seperti semua produk manusia yang lain, manusia itu sendiri adalah bervariasi, baik dalam kecerdasan, kecakapan maupun harapan-harapannya. Meskipun ada perkembangan fungsi-fungsi yang dispesialisasikan, pernyataan paling tajam tentang kebijakan kepegawaian terjadi di dalam unit produksi itu sendiri, karena di sinilah sekelompok orang dipekerjakan. Oleh sebab itu, manajer produksi hendaknya dilibatkan dalam pembahasan mengenai: upah/gaji, keamanan, syarat-syarat kerja, motivasi, serikat buruh, pendidikan, dan latihan

Untuk melaksanakan manajemen produksi dalam perusahaan, maka manajemen perusahaan yang bersangkutan tidak akan dapat untuk melepaskan diri dari persoalan-persoalan yang selalu bermunculan di dalam pelaksanaan proses produksi tersebut. Secara umum, berbagai macam persoalan-persoalan yang timbul dalam pelaksanaan proses produksi sehubungan dengan dilaksanakannya kegiatan produksi dalam perusahaan tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua bagian besar:

- a. Bagian yang pertama adalah persoalan-persoalan yang akan timbul di dalam penyusunan dari sistem desain produksi yang akan digunakan dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal ini bukanlah terbatas kepada persoalan-persoalan fasilitas fisik saja (misalnya mesin-mesin dan peralatan-peralatan pabrik yang akan dipergunakan dalam seluruh kegiatan produksi) melainkan akan termasuk pula penentuan produk, lokasi pabrik, lingkungan kerja yang perlu disiapkan oleh perusahaan dan lain sebagainya.
- b. Bagian yang kedua adalah persoalan-persoalan yang timbul karena adanya kegiatan operasi produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Dalam hal ini merupakan persoalan-persoalan jangka pendek dari perusahaan tersebut, misalnya masalah penyediaan bahan baku untuk proses produksi, masalah



persediaan bahan baku, barang setengah jadi maupun barang jadi, masalah kualitas produk yang diproduksi dan sebagainya.

Ruang lingkup lingkungan produksi terdiri dari tiga hal, yaitu perencanaan sistem produksi, sistem pengendalian produksi, dan sistem informasi produksi.

1. Perencanaan Sistem Produksi

Ruang lingkup Manajemen Produksi yang mencakup kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai perencanaan sistem produksi meliputi:

a. Perencanaan produk

Perencanaan produk adalah perencanaan tentang produk apa, berapa jumlahnya dan bagaimana yang akan dapat diproduksi oleh perusahaan yang bersangkutan. Di samping itu, beberapa pertimbangan teknis perlu pula diperhatikan seperti misalnya mengenai desain dan bentuk produk, kegunaan produk, fungsi teknis produk, standar bahan yang dipergunakan, baik dalam kualitas maupun kuantitasnya, dan lain sebagainya.

b. Perencanaan lokasi pabrik

Oleh karena pabrik merupakan tempat di mana fungsi teknis dari suatu perusahaan tersebut berada maka lokasi pabrik seharusnya dilakukan perencanaan yang baik, karena dengan pemilihan lokasi pabrik yang tidak tepat dapat menimbulkan berbagai macam kerugian bagi perusahaan yang bersangkutan. Sebaliknya, apabila pemilihan lokasi pabrik bisa tepat, maka akan menunjang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan yang bersangkutan sehingga untuk mendapatkan keuntungan dari perusahaan yang bersangkutan menjadi semakin besar.

c. Perencanaan letak fasilitas produksi

Letak fasilitas produksi atau layout pabrik merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan, karena mempunyai pengaruh langsung terhadap tingkat produktivitas dalam perusahaan. Penyusunan letak fasilitas produksi yang teratur serta memenuhi persyaratan



teknis yang telah ditentukan, akan dapat menunjang adanya efisiensi kerja serta efektivitas pelaksanaan kegiatan produksi dalam perusahaan yang bersangkutan.

d. Perencanaan lingkungan kerja

Mengenai lingkungan kerja ini tidak boleh diabaikan pula, karena dengan lingkungan kerja yang baik akan dapat mendukung adanya tingkat produktivitas kerja yang tinggi sehingga akan dapat pula meningkatkan produktivitas dari perusahaan yang bersangkutan. Di samping itu, dengan adanya kecocokan dari lingkungan kerja dalam perusahaan tersebut, maka karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut akan dapat bekerja dengan baik serta dalam tingkat produktivitas yang tinggi.

e. Perencanaan standar produksi

Standar produksi ini akan merupakan hal yang sangat penting di dalam perusahaan. Karena dengan adanya standar produksi, dalam perusahaan, maka karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut akan mempunyai pegangan untuk pelaksanaan proses produksinya, sedangkan bagi manajemen perusahaan juga akan mempunyai beberapa kemudahan untuk mengadakan pengendalian dari kegiatan produksi dalam perusahaannya, baik itu merupakan pengendalian terhadap bahan baku dan biaya produksi maupun pengendalian tenaga kerja dan lain sebagainya.

2. Sistem Pengendalian Produk

Ruang lingkup manajemen produksi yang mencakup kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai sistem pengendalian produksi, meliputi berikut ini.

a. Pengendalian proses produksi

Pengendalian proses produksi ini menyangkut beberapa masalah tentang perencanaan dan pengawasan dari proses produksi dalam suatu perusahaan. Sebagai contoh misalnya mengenai produk apa dan berapa jumlahnya yang akan diproduksi pada suatu periode



yang akan datang, bagaimana penyelesaian proses produksinya dan kapan proses tersebut seharusnya sudah selesai, dan lain sebagainya.

b. Pengendalian bahan baku

Di dalam sebuah perusahaan tersedianya persediaan bahan baku untuk keperluan proses produksi merupakan suatu hal yang mutlak diperlukan, karena bahan baku dalam suatu perusahaan merupakan unsur yang sangat penting dalam perusahaan yang bersangkutan. Ketiadaan bahan baku dalam suatu perusahaan akan berarti terhentinya proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan. Sehubungan dengan persediaan bahan baku ini, yang perlu diperhatikan bagi suatu perusahaan adalah supaya dapat menentukan suatu jumlah persediaan dengan tepat di samping perusahaan tersebut tidak mengalami gangguan dalam proses produksinya karena terlalu sedikitnya jumlah persediaan bahan baku, juga dapat melakukan penghematan-penghematan dalam penyediaan bahan baku yang dipergunakan oleh perusahaan tersebut dengan penyediaan yang tidak terlalu kelebihan.

c. Pengendalian tenaga kerja

Dengan dilaksanakannya pengendalian tenaga kerja yang baik dalam perusahaan tersebut, diharapkan proses produksi dalam perusahaan yang bersangkutan dapat berjalan dengan baik, produk perusahaan dapat dihasilkan sesuai dengan rencana yang telah disusun baik dari segi kuantitas maupun kualitasnya. Hal ini mengingat bahwa tenaga kerja langsung yang benar-benar menangani pelaksanaan produksi dalam suatu perusahaan tersebut, sehingga akan mempunyai peranan yang cukup penting dalam penentuan baik dan buruknya kualitas produk perusahaan yang bersangkutan.



d. Pengendalian biaya produksi

Biaya produksi yang dipergunakan dalam pelaksanaan proses produksi suatu perusahaan haruslah direncanakan dan dikendalikan dengan sebaikbaiknya, karena besar-kecilnya harga produksi ini akan menentukan besarkecilnya harga pokok produksi. Apabila biaya produksinya terlalu tinggi sebagai akibatnya harga pokok produksi akan tinggi pula, dan selanjutnya akan mengakibatkan pula tingginya harga pokok penjualan. Apabila harga pokok penjualan sudah terlalu tinggi, maka akan menimbulkan kesulitan-kesulitan di dalam kegiatan pemasarannya.

e. Pengendalian kualitas

Untuk menghadapi persaingan yang semakin tajam, maka mengenai kualitas produk mempunyai peranan yang cukup penting di dalam rangka usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup dari perusahaan yang bersangkutan. Apabila berproduksi tanpa memperhatikan kualitas hasil produksinya, akan berakibat terancamnya kehidupan perusahaan tersebut pada masa yang akan datang.

f. Pemeliharaan

Dalam pelaksanaan operasi produksi, pemeliharaan peralatan merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dengan pelaksanaan operasi produksi tersebut. Apabila peralatan yang dipergunakan dalam pelaksanaan operasi produksi tidak didukung dengan usaha pemeliharaan peralatan dengan baik, maka apabila terjadi kerusakan dari peralatan sebagai akibatnya akan mempengaruhi pelaksanaan operasi produksi bahkan mungkin dapat menurunkan kualitas produksi yang dihasilkannya.



3. Sistem Informasi Produk

Ruang lingkup manajemen produksi yang mencakup kegiatan-kegiatan yang menyangkut keputusan mengenai sistem informasi produksi yang meliputi:

a. Struktur organisasi

Di dalam penyusunan sistem informasi produksi dalam suatu perusahaan, terlebih dahulu perlu diketahui mengenai struktur organisasi yang dipergunakan oleh perusahaan. Apabila struktur organisasi dalam perusahaan tersebut sudah diketahui, maka sistem informasi produksi dalam perusahaan tersebut akan dapat disusun dengan memperhatikan apakah perusahaan tersebut merupakan suatu perusahaan yang memproduksi untuk pasar ataukah perusahaan yang memproduksi untuk kebutuhan pesanan/pemesan.

b. Berproduksi atas dasar pesanan

Pada perusahaan yang memproduksi atas dasar pesanan, maka kegiatan produksinya baru akan dilaksanakan apabila terdapat pesanan yang masuk. Dengan demikian informasi dari pesan yang masuk sampai dengan pelaksanaan produksi dalam perusahaan tersebut perlu diatur sedemikian rupa, sehingga semua bagian yang terlibat dengan pesanan tersebut dapat mengetahuinya dengan pasti serta dalam waktu yang cepat.

c. Produksi untuk pasar

Berproduksi untuk pemenuhan kebutuhan pasar akan mempunyai sifat yang berbeda apabila dibandingkan dengan berproduksi untuk pesanan. Penentuan pelaksanaan kegiatan produksi pada perusahaan yang memproduksi untuk pasar ditentukan berdasarkan beberapa pertimbangan dalam perusahaan yang bersangkutan, yaitu berdasarkan pengalaman penjualan dan hasil analisis data lain yang dipergunakan untuk penyusunan ramalan penjualan perusahaan. Jadi penentuan kegiatan produksinya



didasarkan atas perencanaan produksi yang disusun berdasarkan ramalan penjualan perusahaan.

Faktor keunggulan strategis internal produksi adalah:

1. Biaya bahan baku yang efisien
2. Biaya tenaga kerja yang efisien
3. Biaya *overhead* pabrik yang efisien
4. Harga pokok produksi yang efisien
5. Proses produksi yang efektif

C. Lingkungan Keuangan

Unsur-unsur keuangan yang menentukan keunggulan strategis internal perusahaan, yaitu antara lain:

1. Sumber dana atau sumber pembiayaan perusahaan

Sumber modal (pendanaan) dapat berasal dari internal perusahaan (pendanaan dari dalam perusahaan) dan eksternal perusahaan (pendanaan dari luar perusahaan). Pendanaan dari dalam perusahaan merupakan usaha pemenuhan kebutuhan modal dari dalam perusahaan seperti akumulasi penyusutan dan laba ditahan. Besarnya akumulasi penyusutan setiap tahun tergantung pada metode penyusutan yang digunakan perusahaan, sedangkan besarnya laba ditahan atau cadangan dipengaruhi oleh laba yang diperoleh selama periode tertentu.

Pendanaan dari luar perusahaan merupakan usaha pemenuhan kebutuhan modal dari luar perusahaan seperti dana yang berasal dari para kreditur dan pemilik, peserta atau pengambil bagian dalam perusahaan. Modal yang berasal dari para kreditur merupakan utang bagi perusahaan dan disebut pendanaan dengan utang (*debt financing*), sedangkan dana yang berasal dari pemilik, peserta atau pengambil bagian dalam perusahaan adalah dana yang akan tetap ditanamkan dalam perusahaan dan disebut modal sendiri dimana modal ini berasal dari pemilik perusahaan yang disebut pendanaan sendiri (*equity financing*).



2. Sistem akuntansi untuk perencana laba atau auditing

Sistem akuntansi adalah metode dan prosedur untuk melacak aktivitas akuntansi atau aktivitas mencatat dan melaporkan informasi keuangan (laporan keuangan) Perusahaan. Sistem ini disebut juga 6s. Jadi meskipun ada penggunaan komputer, namun jika tidak ter-integrasi menjadi satu untuk menghasilkan laporan keuangan secara otomatis (seperti yang dihasilkan oleh software akuntansi), maka hal tersebut tetap dianggap sebagai sistem akuntansi manual. Dalam sistem akuntansi, terapat sebuah proses audit internal.

Audit intern merupakan elemen monitoring dari struktur pengendalian intern dalam suatu organisasi, yang dibuat untuk memantau efektivitas dari elemen-elemen struktur pengendalian intern lainnya. Menurut Hiro Tugiman (2014: 11) adalah : "*Internal auditing* adalah suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan organisasi yang dilaksanakan"

Internal audit adakah aktivitas penilaian secara independen dalam suatu organisasi untuk meninjau secara kritis tindakan pembukuan keuangan dan tindakan lain sebagai dasar untuk memberikan bantuan bersifat proteksi (melindungi) dan konstruktif bagi pimpinan perusahaan. Fungsi audit intern lebih berfungsi sebagai mata dan telinga manajemen, karena manajemen butuh kepastian bahwa semua kebijakan yang telah ditetapkan tidak akan dilaksanakan secara menyimpang.

Sedangkan tujuan pelaksanaan audit intern adalah membantu para anggota organisasi agar mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk hal tersebut, auditor intern akan memberikan berbagai analisis, penilaian, rekomendasi, petunjuk dan informasi sehubungan dengan kegiatan yang diperiksa. Tujuan pemeriksaan mencakup pula usaha mengembangkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang wajar.

Ruang lingkup audit intern yaitu menilai keefektifan sistem pengendalian intern, pengevaluasian terhadap kelengkapan dan keefektifan sistem pengendalian internal yang dimiliki organisasi, serta



kualitas pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan. Dalam melaksanakan kegiatan pemantauannya, Satuan Pengawas Intern akan melakukan kegiatan-kegiatan utama pemeriksaan yang terbagi dalam enam kegiatan, yaitu:

- a. *Compliance test*, yaitu pemeriksaan tentang sejauh mana kebijakan, rencana, dan prosedur-prosedur telah dilaksanakan, meliputi :
 - 1) Ketaatan terhadap prosedur akuntansi
 - 2) Ketaatan terhadap prosedur operasional
 - 3) Ketaatan terhadap peraturan pemerintah
- b. *Verification*, yang menjurus pada pengukuran akurasi dan kehandalan berbagai laporan dan data manajemen serta evaluasi manfaat dari laporan tersebut yang akan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan.
- c. *Protection of assets*, pemeriksa intern harus dapat menyatakan bahwa pengendalian intern yang ada benar-benar dapat diandalkan untuk memberikan proteksi terhadap aktiva perusahaan.
- d. *Appraisal of control*, pemeriksaan intern merupakan bagian dari struktur pengendalian intern yang bersifat mengukur, menilai, dan mengembangkan struktur pengendalian intern yang ada dari waktu ke waktu mengikuti pertumbuhan perusahaan.
- e. *Appraising performance*, suatu kegiatan pemeriksaan intern dalam suatu area operasional tertentu yang sangat luas sehingga membutuhkan keahlian khusus.
- f. *Recommending operating improvements*, merupakan tindak lanjut dari evaluasi terhadap area-area dimana rekomendasi yang akan disusun hendaknya memperhatikan pula rekomendasi-rekomendasi sebelumnya.

Untuk memperoleh hasil audit yang baik dan berkualitas pelaksanaan audit harus direncanakan sebaik-baiknya. Audit intern harus menyusun terlebih dulu rencana pemeriksaan yang memadai serta diatur secara sistematis mencakup semua unit yang akan diperiksa, sehingga seluruh pekerjaan dapat dilaksanakan secara berhasil guna dan berdaya guna.



Program audit adalah tindakan-tindakan atau langkah-langkah yang terinci yang akan dilaksanakan dalam pemeriksaan. Selain sebagai petunjuk mengenai langkah-langkah yang harus dilaksanakan, program pemeriksaan juga merupakan alat kendali audit intern. Program disusun dengan manfaat-manfaat sebagai berikut:

- a. Menetapkan tanggung jawab untuk setiap prosedur pemeriksaan
- b. Pembagian kerja yang rapi sehingga seluruh unit terperiksa secara menyeluruh
- c. Menghasilkan pelaksanaan pemeriksaan yang tepat dan hemat waktu
- d. Menekankan prosedur yang paling penting untuk setiap pemeriksaan
- e. Berfungsi sebagai pedoman pemeriksaan yang dapat digunakan secara berkesinambungan
- f. Mempermudah penilaian manajemen terhadap pelaksanaan pemeriksaan
- g. Memastikan dipatuhinya norma-norma pemeriksaan dan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima umum
- h. Memastikan bahwa pemeriksa intern memperhatikan alasan-alasan dilaksanakannya berbagai prosedur.

Adapun isi dari program adalah meliputi:

Pernyataan tujuan, dalam hal ini harus dipaparkan dengan jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, dikaitkan dengan kendala-kendala yang mungkin dihadapi, serta pendekatan pemeriksaan yang digunakan. **Langkah kerja** pemeriksaan yang memuat pengarahan-pengarahan khusus dalam melaksanakan pemeriksaan. Pelaksanaan pemeriksaan intern meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Perencanaan pemeriksaan
 - 1) Penetapan tujuan dan sasaran pemeriksaan secara efektif dan efisien serta ruang lingkup kerja
 - 2) Memperoleh informasi pendahuluan atas aktivitas yang akan diperiksa
 - 3) Menetapkan sumber-sumber daya yang perlu untuk mendukung pelaksanaan pemeriksaan



- 4) Komunikasi dengan semua pihak yang memerlukan pemeriksaan
 - 5) Melaksanakan survey lapangan untuk lebih mengenal kegiatan dan pengendalian yang akan diaudit, serta mendapatkan saran-saran dari pihak yang diaudit mengenai pelaksanaan pemeriksaan tersebut
 - 6) Menetapkan prosedur pemeriksaan
 - 7) Penetapan bagaimana, bilamana, dan kepada siapa pemeriksaan tersebut akan dilakukan
- b. Pemeriksaan dan evaluasi informasi
- 1) Informasi dikumpulkan dari semua pihak yang terlibat dengan sasaran dan ruang lingkup pemeriksaan
 - 2) Informasi harus cukup, dapat dipercaya, relevan, dan berguna sebagai dasar temuan pemeriksaan dan rekomendasi
 - 3) Prosedur pemeriksaan meliputi teknik pengujian dan teknik pengambilan sampel yang digunakan
 - 4) Mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mendokumentasikan informasi yang diperoleh
 - 5) Menyiapkan kertas kerja pemeriksaan
- c. Komunikasi hasil pemeriksaan
- 1) Mendiskusikan kesimpulan yang diperoleh dari hasil temuan pemeriksaan dan rekomendasinya
 - 2) Menerbitkan laporan hasil pemeriksaan yang objektif, jelas, bersifat konstruktif, dan tepat waktu sesuai jadwal yang telah ditetapkan sebelumnya.
- d. Tindak lanjut

Pemeriksa intern harus memonitor dan mengawasi apakah tindak lanjut yang perlu dilaksanakan, atau apakah manajemen perusahaan telah mempertimbangkan dengan matang semua risiko yang mungkin timbul apabila ternyata tidak ada tindakan yang diambil sehubungan dengan hasil pemeriksaan tersebut. Selain itu tindak lanjut juga dilaksanakan sebagai alat ukur dalam menilai efektivitas pemeriksaan yang telah dijalankan.



3. Penggunaan dana atau investasi

Dana yang dimiliki oleh perusahaan akan digunakan untuk membiayai aktifitas operasi, aktivitas investasi dan aktivitas pendanaan perusahaan.

- a. Penggunaan dana perusahaan untuk aktivitas operasi perusahaan antara lain :
 - 1) Pembayaran kepada pemasok Jasa.
 - 2) Pembayaran kepada pemasok Barang Jadi.
 - 3) Pembayaran kepada pemasok Bahan Baku.
 - 4) Pembayaran kepada pemasok Bahan Pembantu.
 - 5) Pembayaran *Overhead* pabrik
 - 6) Pembayaran pembelian Perlengkapan Pabrik.
 - 7) Pembayaran Perbaikan dan Pemeliharaan Mesin, Kendaraan dan Bangunan.
 - 8) Pembayaran Sewa Gudang, Pabrik, Kantor dan Kendaraan.
 - 9) Pembayaran Gaji / Upah karyawan.
 - 10) Pembayaran Premi Asuransi.
 - 11) Pembayaran Biaya Listrik.
 - 12) Pembayaran Biaya Telpon
 - 13) Pembayaran Biaya Air.
 - 14) Pembayaran Biaya Retribusi.
 - 15) Pembayaran Biaya Pajak.
 - 16) Pembayaran Bunga Pinjaman.
 - 17) Pembayaran Biaya Perjalanan Dinas.
 - 18) Pembayaran Biaya BBM
 - 19) Pembayaran Biaya Pengangkutan dan Transportasi.
 - 20) Pembayaran Pembelian Alat Tulis Kantor.
 - 21) Pembayaran Biaya Ekspor.
 - 22) Pembayaran Biaya Impor.
 - 23) Pembayaran Biaya Pelatihan Karyawan.



- b. Penggunaan dana perusahaan untuk aktivitas investasi Perusahaan antara lain :
- 1) Pembayaran Pembelian Saham Perusahaan Lain.
 - 2) Pembayaran Pembelian Obligasi.
 - 3) Pembayaran Pembelian SBN.
 - 4) Pembayaran Pembelian Hak Paten dan Merk.
 - 5) Pembayaran Investasi Deposito Jangka Panjang.
 - 6) Pembayaran pembelian Aktiva Tetap yang tidak untuk dijual seperti :
 - a) Meubel
 - b) AC, Kipas Angin.
 - c) Komputer dan kelengkapannya.
 - d) Kendaraan Operasional.
 - e) Mesin.
 - f) Gedung untuk Pabrik, Kantor, dan tempat penjualan.
- c. Penggunaan dana perusahaan untuk aktivitas pendanaan perusahaan antara lain :
- 1) Pembayaran Utang Bank.
 - 2) Pembayaran Utang Pemegang Saham.
 - 3) Pembayaran Utang Pembiayaan Sewa Guna Usaha (*Leasing*).
 - 4) Pembayaran Utang Jangka Pajak Ke Perusahaan Lain.
 - 5) Pembayaran Dividen untuk Perusahaan berbentuk PT.
 - 6) Pembayaran Prive untuk perusahaan berbentuk CV.
 - 7) Pembayaran SHU (Sisa Hasil Usaha) untuk perusahaan berbentuk Koperasi.

4. Biaya modal

Biaya modal (*Cost of Capital*) adalah biaya riil yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh dana baik yg berasal dari hutang, saham preferen, saham biasa, dan laba ditahan untuk mendanai suatu investasi atau operasi perusahaan.



Penentuan besarnya biaya modal ini dimaksudkan untuk mengetahui berapa besarnya biaya riil yang harus dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh dana yang diperlukan. Biaya modal yg terjadi jika laba ditahan (LD) digunakan untuk reinvestasi di perusahaan yg bersangkutan, biaya tersebut sebesar tingkat keuntungan investasi (*rate of return*) yang diisyaratkan diterima oleh para investor.

Jika “LD” diinvestasikan pada perusahaan lain akan memperoleh keuntungan yang besarnya sama dengan keuntungan jika perusahaan reinvestasi sendiri “LD” tersebut.

Biaya modal dihitung berdasarkan biaya untuk masing-masing sumber dana (biaya modal individual). Namun, jika perusahaan menggunakan beberapa sumber modal maka biaya modal yang dihitung adalah biaya modal rata-rata tertimbang dari seluruh modal yang digunakan.

Biaya modal rata-rata tertimbang ini disebut dengan “*weight average cost of capital*” (WACC). Konsep biaya modal erat kaitannya dengan konsep tingkat keuntungan yg disyaratkan (*required rate of return*) yg dapat dilihat dari 2 sisi yaitu investor & perusahaan.

Sisi investor, *of return mrp* tingkat keuntungan (*rate of return*) yg mencerminkan tingkat risiko dari aktiva yang dimiliki. Sisi perusahaan yg menggunakan dana (modal), besarnya *required rate of return* merupakan biaya modal (*cost of capital*) yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan modal tersebut.

Biaya modal terbagi kedalam beberapa jenis, yaitu:

- a. Biaya Modal Individual
- b. Biaya Modal Hutang Jangka Pendek

Hutang jangka pendek (hutang lancar) mirip hutang yang jangka waktu pengembaliannya kurang dari 1 tahun, yang terdiri dari hutang perniagaan (*trade account payable*), hutang wesel & kredit jangka pendek dari bank.



c. Biaya Modal Hutang JK Panjang

Pada dasarnya biaya penggunaan hutang jangka panjang (*cost of debt*) yang biasanya berasal dari obligasi (*cost of bond*).

d. Biaya Modal Saham Preferen (*cost of preferred stock*)

Adalah biaya riil yang harus dibayar jika perusahaan menggunakan dana dengan menjual saham preferen. CPS diperhitungkan sebesar tingkat keuntungan yang disyaratkan (*required rate of return*) oleh investor pemegang saham preferen. Artinya tingkat keuntungan yang diharapkan oleh investor merupakan biaya yang harus ditanggung emiten. Biaya modal saham preferen mempunyai sifat campuran antara hutang dan saham biasa.

- 1) Mempunyai sifat hutang, karena saham preferen mengandung kewajiban tetap untuk memberikan pembayaran dividen secara periodik.
- 2) Memiliki sifat seperti saham biasa karena saham preferen mrp bukti kepemilikan perusahaan yg mengeluarkan saham preferen tersebut.

Demikian pula ketika perusahaan terpaksa dilikuidasi, maka perusahaan pemegang saham preferen mempunyai hak sebelum pemegang saham biasa. Pembayaran dividen saham preferen dilakukan setelah pendapatan dikurangi pajak, sehingga biaya modal saham preferen tidak perlu lagi disesuaikan atau dikurangi dengan pajak.

e. Biaya Modal Saham Biasa dan Laba Ditahan atau Biaya Modal Sendiri (*equitas*)

Merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan yang memperoleh dana dengan menjual saham biasa atau menggunakan laba ditahan untuk investasi. Perusahaan dapat membagikan laba setelah pajak yang diperoleh sebagai dividen atau menahannya dalam bentuk laba ditahan. Laba ditahan yang digunakan untuk investasi kembali tersebut perlu diperhitungkan biaya modalnya.



Untuk menghitung biaya ekuitas digunakan dua model pendekatan yaitu:

a. Model Diskonto Dividen (Dividend Discount Model)

Menjelaskan biaya ekuitas mirip diskonto yang menyeimbangkan nilai sekarang dari keseluruhan dividen per lembar saham yang diharapkan di masa akan datang, sehingga biaya modal mirip faktor diskonto dari dividen yang ada.

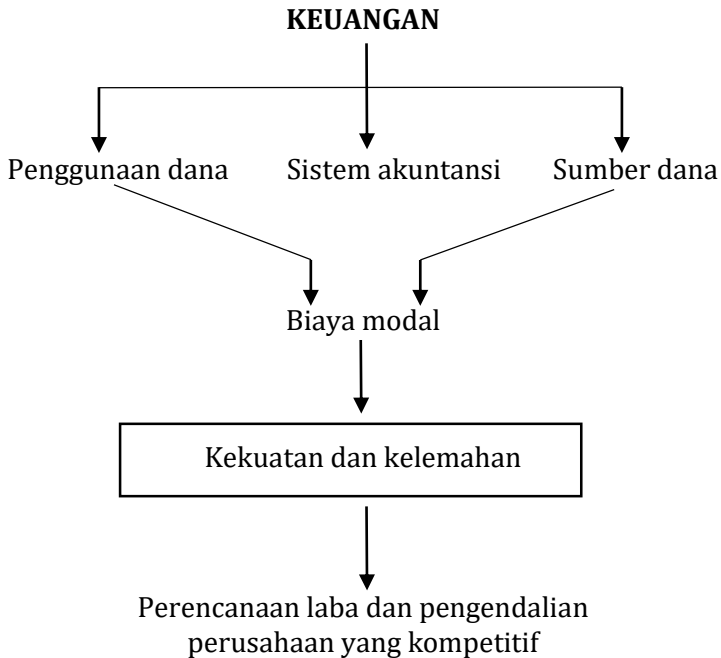
b. Pendekatan CAPM (*Capital Asset Pricing Model*)

Model CAPM mirip model penetapan biaya modal dengan menganalisis tingkat return saham yang terjadi. Besarnya tingkat return saham yang diharapkan oleh investor ini merupakan biaya modal yang harus dikeluarkan oleh emiten.

Model CAPM ini dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu:

- 1) Besarnya beta bunga bebas risiko
- 2) Risiko sistematis yg ditunjukkan oleh koefisien beta
- 3) Premium risiko pasar yang ditunjukkan oleh selisih antara return pasar dengan return saham





Gambar. Keunggulan Strategis Keuangan

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Keunggulan strategis di atas didukung oleh beberapa factor, diantaranya yaitu:

1. Perolehan sumber dana yang mudah
2. Perolehan sumber dana yang murah
3. Struktur modal yang optimum
4. Biaya modal yang rendah
5. Alokasi dana pada harta tetao yang profitable
6. Struktur harta lancar yang efektif
7. Klasifikasi biaya operasi yang tepat dan akurat



8. Perencanaan laba jangka pendek yang tepat
9. Perencanaan laba jangka Panjang yang feasible
10. Pengendalian dan pemeriksaan kegiatan operasi yang efektif
11. Tingkat leverage operasi yang sesuai dengan kondisi bisnis
12. Tingkat leverage keuangan yang wajar
13. EPS yang tinggi
14. RPE yang tinggi

D. Lingkungan Sumber Daya Manusia

Lingkungan SDM yang menentukan keunggulan strategis internal yaitu: keterampilan, pengetahuan, sikap positif terhadap pekerjaan, situasi kondusif, dan alat kerja yang tersedia. Para perencana strategis harus mampu mengetahui dan memahami hubungan SDM dengan alat kerja dan sasaran kerja untuk menghasilkan keunggulan strategis. Adapun faktor-faktor keunggulan strategis SDM yang harus dianalisis yaitu:

1. Keterampilan SDM yang tinggi
2. Keterampilan SDM yang selalu ditingkatkan
3. Pengetahuan SDM yang sesuai pekerjaan
4. Pengetahuan SDM yang selalu ditingkatkan
5. Kepentingan SDM yang diperhatikan
6. Pikiran SDM yang didengar
7. Perasaan SDM yang dihayati
8. Sikap positif SDM terhadap pekerjaan yang harus dibentuk
9. Penciptaan situasi kerja fisik yang kondusif
10. Penciptaan situasi kerja mental yang kondusif
11. Ketersediaan bahan baku sesuai dengan kebutuhan
12. Metode kerja yang efektif dan efisien
13. Modal kerja yang cukup
14. Ketersediaan informasi yang memadai
15. Ketersediaan teknologi yang sesuai kebutuhan
16. Gaya kepemimpinan yang partisipasi aktif.



E. Lingkungan Riset dan Pengembangan

Research and development (R&D) atau riset dan pengembangan adalah fungsi dalam perusahaan yang memanfaatkan akumulasi teori, pengetahuan, metode, dan teknik, untuk, misalnya, pengembangan produk baru dan proses produksi. Ini biasanya melibatkan beberapa penelitian dasar untuk menciptakan teknologi baru dan beberapa penelitian terapan untuk mengubah penemuan-penemuan dasar menjadi produk-produk baru yang spesifik.

Penelitian adalah bagian yang dikhususkan untuk menemukan pengetahuan baru. Sedangkan, pengembangan adalah bagian yang ditujukan untuk membawa ide-ide baru ke tahap di mana produksi untuk pasar dapat dimulai. Ini termasuk merancang metode pembuatan produk, dan menguji bahwa mereka bekerja dengan andal dan tidak menciptakan bahaya untuk kesehatan atau keselamatan. Pengembangan umumnya jauh lebih mahal daripada penelitian.

R&D menciptakan desain produk yang unggul, sehingga dapat meningkatkan fungsionalitas produk, membuatnya lebih menarik bagi pelanggan, dan dengan demikian menambah nilai. Sementara itu, terkait dengan proses produksi, pekerjaan R&D dapat menghasilkan proses produksi yang lebih efisien, sehingga menurunkan biaya produksi. Fungsi R&D juga dapat membantu menurunkan biaya atau meningkatkan utilitas suatu produk dan memungkinkan perusahaan untuk mengenakan harga yang lebih tinggi.

Unsur utama riset dan pengembangan adalah tenaga ahli dan biaya. Jika kedua unsur itu tersedia sesuai dengan kebutuhan, riset dan pengembangan menentukan keunggulan strategis internal perusahaan karena dapat: 1) Menemukan produk baru; 2) Menemukan ilmu dan teknologi baru; 3) Menemukan potensi SDM baru

Ketiga hasil utama riset dan pengembangan itu akan melahirkan keunggulan strategis internal yang bermuara pada perluasan pangsa pasar, peningkatan laba, dan peningkatan nilai tambah ekonomi



F. Penutup

1. Ringkasan

Lingkungan pemasaran terdiri dari riset pasar, produk, persaingan, promosi, distribusi, kebijakan harga, dan layanan purna jual. Para perencana strategis menganalisis dan mendiagnosis semua unsur tersebut untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya.

Faktor keunggulan strategis internal produksi adalah:

- a. Biaya bahan baku yang efisien
- b. Biaya tenaga kerja yang efisien
- c. Biaya overhead pabrik yang efisien
- d. Harga pokok produksi yang efisien
- e. Proses produksi yang efektif

Unsur-unsur keuangan yang menentukan keunggulan strategis internal perusahaan, yaitu antara lain:

- a. Sumber dana atau sumber pembiayaan perusahaan
- b. Sistem akuntansi untuk perencanaan laba atau auditing
- c. Penggunaan dana atau investasi
- d. Biaya modal

Lingkungan SDM yang menentukan keunggulan strategis internal yaitu: keterampilan, pengetahuan, sikap positif terhadap pekerjaan, situasi kondusif, dan alat kerja yang tersedia. Unsur utama riset dan pengembangan adalah tenaga ahli dan biaya.

2. Latihan Soal

- 1) Keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai tujuan ditentukan oleh perencanaan strategis. Mengapa demikian? Jelaskan!
- 2) Bagaimana menganalisa kekuatan dan kelemahan pemasaran dengan mempertimbangkan 18 faktor keunggulan strategisnya? Analisalah dan jelaskan secara singkat!
- 3) Dari kasus ketertinggalan Jepang dari China dalam bidang produksi, coba lakukan analisa dari berbagai faktor yang



menyebabkan itu terjadi. Berikan solusi berdasarkan hasil analisa tersebut yang sekiranya dapat diterapkan oleh organisasi bisnis dalam meningkatkan produksi mereka!

- 4) Diantara faktor strategis SDM, manakah yang paling berpengaruh terhadap perusahaan? Jelaskan alasannya!
- 5) Bagaimana menentukan keunggulan strategis internal perusahaan melalui lingkungan riset dan pengembangan?



BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGIS

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami perspektif manajemen
2. Mahasiswa mampu memahami tujuan jangka pendek
3. Mahasiswa mampu memahami kebijakan
4. Mahasiswa mampu memahami alokasi sumber daya
5. Mahasiswa mampu memahami mengelola konflik
6. Mahasiswa mampu memahami memadukan struktur organisasi dengan strategi
7. Mahasiswa mampu memahami restrukturisasi dan rekayasa ulang
8. Mahasiswa mampu memahami hubungan prestasi kerja dan imbalan dengan strategi
9. Mahasiswa mampu memahami mengelola penolakan terhadap perubahan
10. Mahasiswa mampu memahami mengelola lingkungan alam
11. Mahasiswa mampu memahami mengelola budaya
12. Mahasiswa mampu memahami mengelola produksi
13. Mahasiswa mampu memahami mengelola SDM





Pendahuluan

Tahap mengimplementasikan strategi, perusahaan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi para karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan sistem informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi membutuhkan disiplin dan kinerja yang tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi. Implementasi strategi berpengaruh secara langsung terhadap kehidupan manajer pabrik, manajer-manajer divisi, manajer departemen-departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer proyek, manajer personalia, manajer staf, supervisor, dan seluruh karyawan.

Pada proses implementasi ini sering sekali muncul kendala-kendala, seperti ketidaksesuaian antara rencana dengan realitas. Hal tersebut mungkin bukan disebabkan oleh buruknya proses perencanaan, akan tetapi terkadang ada hal-hal yang diluar kendali. Sebagai contoh, pada awal tahun 2008 pemerintah sudah merencanakan dan menetapkan persentase pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, stabilitas mata uang dan stabilitas ekonomi nasional. Penentuan tersebut juga didasarkan atas perkembangan ekonomi global harga minyak dunia dan sebagainya. Akan tetapi, di tengah perjalanan terjadi resesi ekonomi USA yang berakibat pada buruknya perekonomian global, termasuk Indonesia. Banyak perusahaan asuransi bangkrut, industri otomotif yang menjadi primadona juga harus memangkas produksi karena turunnya permintaan. Kondisi ini membuat perencanaan yang telah dirumuskan bersama-sama harus kembali direvisi karena prediksi yang telah dibuat dapat dikatakan melenceng. Banyak pengamat yang menilai hal ini sungguh di luar dugaan. Mungkin mereka sudah memprediksi akan adanya krisis pada tahun 2008 tetapi



kenyataannya krisis yang terjadi jauh lebih parah dari yang diprediksikan.

Terkait dengan contoh di atas, perlu ditekankan pentingnya antisipasi pada saat implementasi strategi. Artinya, organisasi harus dapat membaca situasi yang sedang berjalan dan secepat mungkin melakukan antisipasi apabila ada kesalahan. Perencanaan tetap dijadikan pijakan tetapi tidak dibuat kaku, fleksibilitas dan selalu membuat penyesuaian dengan perubahan. Selain proses implementasi perencanaan, pengawasan terhadap kegiatan tersebut juga harus dilakukan sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Keputusan merumuskan strategi yang sukses tidak menjamin pelaksanaan sukses, karena dalam pelaksanaan itu dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dan pola pikir dan perilaku pelaksana. Perumusan strategi didominasi kerja otak, merupakan proses intelektual, sedangkan pelaksanaan strategi didominasi oleh kerja fisik yaitu perilaku pelaksana, merupakan proses operasional.

Pada BAB V ini terdiri dari 13 sub-bab yang menjelaskan tentang perspektif manajemen, tujuan jangka panjang, kebijakan, alokasi sumber daya, mengelola konflik, memadukan struktur organisasi dengan strategi, restrukturisasi dan rekayasa ulang, hubungan prestasi kerja dan imbalan dengan strategi, mengelola penolakan terhadap perubahan, mengelola lingkungan alam, mengelola budaya, mengelola produksi dan mengelola SDM.

A. Perspektif Manajemen

Proses manajemen strategi belum dapat dikatakan selesai ketika perusahaan memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Perusahaan masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut ke dalam tindakan strategis. Kita harus selalu ingat bahwa sebaik apapun rumusan strategi, hanya akan menjadi retorika belaka jika tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara optimal, maka selain harus mampu merumuskan strategi, perusahaan juga harus mampu mengimplementasikan strategi



tersebut secara efektif. Jika salah satu “langkah” tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik, maka tidak mustahil perusahaan akan memetik kegagalan. Bahkan, rumusan strategi yang sempurna sekalipun hanya akan memberikan kontribusi yang minim bagi pencapaian tujuan perusahaan jika tidak mampu diimplementasikan dengan baik.

Banyak perusahaan atau organisasi yang banyak menghamburkan sumberdayanya (uang, waktu, tenaga) untuk mengembangkan rencana strategik yang “ampuh”. Namun kita harus ingat bahwa perubahan hanya akan terjadi melalui suatu *action* (implementasi), bukan sekedar perencanaan. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya “di atas kertas”.

Hal ini didukung oleh sebuah hasil penelitian pada 31 industri manufaktur di mana hasilnya menunjukkan bahwa kinerja yang diperoleh perusahaan tidak sekedar ditentukan oleh strategi yang dimiliki, namun lebih disebabkan karena efektivitas perusahaan dalam mengimplementasikan strategi tersebut.

Terdapat berbagai kemungkinan yang terjadi antara formulasi strategi dengan implementasi strategi, yaitu:

1. *Succes*: Merupakan hasil yang paling diidamkan-idamkan oleh setiap perusahaan. Situasi ini dapat terjadi jika formulasi strategi perusahaan disusun dengan baik begitu juga dalam implementasinya.
2. *Trouble*: Merupakan situasi di mana perusahaan menyusun formulasi strateginya dengan baik namun implementasinya buruk.
3. *Roulette*: Merupakan situasi di mana perusahaan kurang baik dalam memformulasi strateginya, namun perusahaan melakukan implementasi yang cukup baik.
4. *Failure*: kondisi ini sangat tidak diinginkan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena strategi perusahaan tidak diformulasikan dengan baik, demikian juga dalam implementasinya.

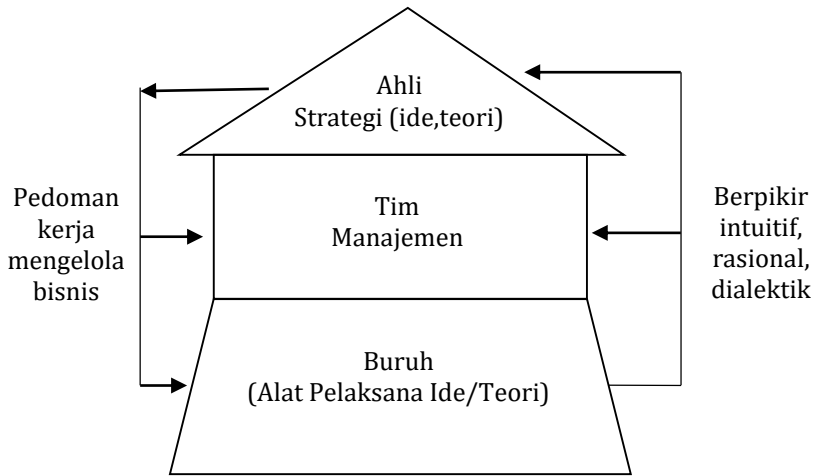


Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara formulasi strategi dengan implementasi strategi. Meskipun berhubungan, secara fundamental antara formulasi strategi dengan implementasi strategi terdapat perbedaan. Dalam penggunaan konsep dan alat perumusan strategi, sebenarnya tidak ada perbedaan secara signifikan antara organisasi kecil, besar, organisasi yang orientasi laba maupun nirlaba. Namun demikian, dalam implementasi strategi, ada perbedaan secara signifikan yang didasarkan atas tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi membutuhkan tindakan-tindakan seperti: perubahan struktur organisasi, alokasi sumberdaya, program kompensasi, mengubah strategi harga, budaya perusahaan, membuat sistem informasi manajemen yang lebih baik, dan sebagainya.

Pengalihan dari perumusan strategi ke implementasi strategi merupakan peralihan tanggung jawab dari ahli strategi ke divisi fungsional. Jika pada waktu perumusan strategi semua level manajer tidak dilibatkan, maka akan terjadi konflik kepentingan karena apa yang dipikirkan ahli strategi tidak sesuai dengan kondisi objektif divisi fungsional. Perumusan strategi ke implementasi strategi merupakan pelatihan tanggung jawab dari ahli strategi ke divisi fungsional juga merupakan bangunan atas yang berdiri di atas basis atau fondasi yaitu praktik kerja para buruh dan karyawan.

Ahli yang merumuskan strategi harus belajar dari praktik kerja buruh dan karyawan, bukan hanya belajar dari buku; perlu disadari bahwa buku-buku keilmuan itu adalah produk barat, dimana kondisi sosialnya berbeda dengan negara-negara sedang berkembang.





Gambar. Hubungan Teori dan Praktik Strategi

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

B. Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Tujuan adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Tujuan yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

Tujuan jangka panjang dipengaruhi oleh:

1. Pedoman formal untuk pekerjaan & para pelaksana
2. Alat untuk memotivasi karyawan
3. Acuan untuk alokasi sumber daya
4. Alat untuk mengevaluasi kinerja manajer
5. Alat untuk memberi insentif bagi pelaksana yang berprestasi
6. Alat untuk memonitor dalam mencapai tujuan jangka panjang



7. Alat untuk menetapkan prioritas kerja bagi divisi

C. Kebijakan

Kebijakan adalah rumusan yang disiapkan dan berfungsi sebagai pedoman internal organisasi untuk bertindak. Kebijakan merupakan norma-norma yang mengatur terkait “apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan oleh buruh-karyawan dalam implementasi strategi”.

Kebijakan umum perusahaan yang melihat ke dalam (*inward looking*) untuk mengintegrasikan aktivitas dan fungsi perusahaan secara tepat. Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu penerapan strategi.

Didefinisikan secara luas, kebijakan mengacu pada pedoman khusus, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan sistem administratif untuk mendukung dan mendorong kinerja terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Kebijakan adalah instrumen untuk implementasi strategi. Kebijakan menetapkan batas-batas, kendala, dan batasan pada jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk menghargai dan memberi sanksi terhadap perilaku; mereka menjelaskan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Sebisa mungkin kebijakan dinyatakan dalam bentuk tulisan. Kebijakan merepresentasikan sarana untuk menjalankan keputusan strategis. Sebagai contoh; menawarkan pelatihan terhadap karyawan, mempromosikan karyawan yang berprestasi bagi perusahaan, menetapkan standart produksi, mutu produk dsb.

Kegunaan dari kebijakan antara lain:

1. Pedoman untuk implementasi strategi
2. Alat untuk mengetahui apa yang dikerjakan dan oleh siapa
3. Alat untuk memecahkan masalah
4. Alat untuk memberi imbalan dan hukuman
5. Alat pengharapan buruh, karyawan, manajer
6. Alat pengendali manajemen
7. Alat korrdinasi lintas sektoral



8. Alat manajer mengambil keputusan
9. Alat untuk mengarahkan perilaku SDM

D. Alokasi Sumber Daya

Mengacu pada KBBI, sumber daya memiliki tiga pengertian. Pertama, faktor produksi terdiri atas tanah, tenaga kerja dan modal yang dipakai dalam kegiatan ekonomi untuk menghasilkan barang jasa, serta mendistribusikannya. Kedua, bahan atau keadaan yang dapat digunakan manusia untuk memenuhi keperluan hidupnya. Ketiga, segala sesuatu, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang digunakan untuk mencapai hasil, misalnya peralatan, sediaan, waktu dan tenaga. Dengan kata lain, dapat disimpulkan sumber daya adalah segala sesuatu yang digunakan untuk mencapai tujuan, bisa untuk menghasilkan barang dan jasa bagi kegiatan ekonomi, untuk memenuhi keperluan hidup bagi manusia, dan untuk organisasi atau perusahaan digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut.

Sumber daya secara umum dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya modal. Pertama, sumber daya manusia adalah segala sesuatu yang ada pada manusia itu sendiri, bisa dalam bentuk tenaga, keterampilan, keahlian atau kompetensi, pengalaman, bahkan kepribadian manusia itu sendiri. Kedua, sumber daya alam adalah segala sesuatu yang terdapat di alam, bisa dalam bentuk kandungan mineral, minyak bumi dan lain-lain. Ketiga, sumber daya modal atau capital yang merupakan segala sesuatu untuk mendukung proses produksi barang maupun jasa, bisa berbentuk uang, teknologi, peralatan, mesin, informasi dan lain-lain.

Dalam proses produksi, pengalokasian sumber daya yang dimiliki sangat penting untuk mencapai produksi yang optimal. Demikian pula dalam hal manajemen risiko, kita perlu mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi maupun perusahaan untuk mendesain kerangka kerja yang dibuat dalam menerapkan manajemen risiko. Pengalokasi sumber daya yang dibutuhkan harus mendapat dukungan dari manajemen puncak dan badan pengawas, sehingga



sumber daya yang akan didesain dalam membangun kerangka kerja manajemen risiko benar-benar memadai dan sesuai, baik dalam bentuk sumber daya manusia maupun modal atau kapital.

Menurut SNI 31000:2018, setidaknya terdapat lima hal yang perlu diperhatikan dalam pengalokasian sumber daya dalam mendesain kerangka kerja manajemen risiko. Pertama, orang atau sumber daya manusia yang dialokasikan selayaknya memiliki keterampilan, pengalaman dan kompetensi dalam hal manajemen risiko. Tentunya disesuaikan juga dengan lingkup manajemen risiko yang akan dilakukan. Kedua, organisasi atau perusahaan perlu menentukan proses, metode dan alat yang sesuai yang akan digunakan untuk mengelola risiko pada organisasi atau perusahaannya.

Ketiga, proses dan prosedur terdokumentasi dengan baik, sehingga ada rekam jejak yang baik, bisa digunakan untuk memprediksikan masa depan berdasarkan pengalaman masa lalu sehingga akan lebih akurat dalam mengelola risiko. Keempat, sistem manajemen informasi dan pengetahuan perlu dibangun dengan baik, sehingga pada saat diperlukan data atau informasi tertentu untuk mengambil keputusan berkaitan dengan manajemen risiko bisa didapatkan dengan segera. Kelima, pengembangan profesional dan kebutuhan pelatihan perlu diperhatikan untuk tetap menjaga dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki sumber daya manusianya. Dalam membangun kelima hal tersebut, organisasi atau perusahaan perlu merancang alokasi sumber daya yang dimiliki baik dengan kapasitas dan keterbatasan yang ada di organisasi atau perusahaannya.

Alokasi sumber daya merupakan aktivitas kegiatan utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Alokasi ini bertujuan untuk menetapkan penggunaan sumber daya sesuai standar formal untuk implementasi strategi. Penetapan ini berdasar prioritas untuk mencapai tujuan jangka pendek atau sasaran tahunan.

Manajemen strategis memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan. Semua



organisasi mempunyai setidaknya 4 jenis sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai yang diinginkannya;

1. Sumber daya keuangan
2. Sumber daya fisik
3. Sumber daya manusia, dan
4. Sumber daya teknologi

Mengalokasikan sumber daya untuk divisi tertentu dan departemen tidak berarti bahwa strategi akan berhasil dilaksanakan. Sejumlah faktor umum melarang seperti perlindungan yang berlebihan terhadap alokasi sumber daya, penekanan yang terlalu besar pada kriteria keuangan jangka pendek, politik organisasi, sasaran yang kurang jelas, keraguan dalam pengambilan resiko, kurangnya pengetahuan.

Unsur-unsur sumber daya yang dialokasikan yaitu: modal kerja (keuangan), alat kerja (teknologi), metode kerja (ilmu), material (bahan baku dan pembantu), informasi (internal dan eksternal) dan sumber daya manusia (SDM).

E. Mengelola Konflik

Konflik terjadi karena adanya perbedaan kepentingan antara dua pihak yang saling berhubungan. Contoh kasus, pihak divisi keuangan harus menerima sebagian hasil penjualan secara tunai, sedangkan pihak divisi penjualan harus meningkatkan penjualan melalui penjualan kredit. Konflik muncul akibat adanya saling hubungan antar-individu atau divisi.

Saling ketergantungan tujuan dan kompetisi untuk sumber daya yang terbatas sering menyebabkan konflik, konflik dapat didefinisikan sebagai perselisihan antara dua pihak atau lebih pada satu atau lebih masalah. Menetapkan tujuan tahunan dapat menimbulkan konflik karena individu memiliki harapan yang berbeda dan persepsi, jadwal menciptakan tekanan, kepribadian tidak kompatibel, dan kesalahpahaman antara manajer lini (seperti supervisor produksi) dan manajer staf (seperti spesialis sumber daya manusia). Misalnya, tujuan



manajer *collection* mengurangi kredit macet sebesar 50 persen pada tahun tertentu mungkin bertentangan dengan tujuan divisi untuk meningkatkan penjualan sebesar 20 persen.

Berbagai pendekatan untuk mengelola dan menyelesaikan konflik dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu;

1. Penghindaran (*avoidance*) yaitu mengabaikan persoalan dengan harapan bahwa konflik tersebut akan selesai dengan sendirinya atau secara fisik memisahkan individu/kelompok yang berkonflik.
2. Defusi (*defusion*) yaitu sikap yang tidak perlu menekankan perbedaan antara pihak yang berkonflik tetapi mengutamakan kesamaan, kepentingan bersama, berkompromi, mengikuti aturan, meminta bantuan dari yang lebih tinggi.
3. Konfrontasi (*confrontasi*) yaitu pertukaran anggota yang berkonflik sehingga masing-masing memberikan apresiasi mengenai sudut pandang lain/ mengadakan pertemuan untuk menyelesaikan konflik diantara mereka.

Konflik harus dikelola dengan baik untuk perbaikan proses kerja. Pendekatan untuk mengelola konflik ada 3 kategori, yaitu:

1. Menghindari, mengabaikan konflik dengan harapan akan selesai sendiri
2. Kompromi, saling pengertian
3. Konfrontasi, perdebatan, diskusi, mengadu pandangan, sehingga ada yang kalah dan menang, konflik semacam ini disebut konflik antagonis

Di sisi lain, konflik juga berguna sebagai tanda adanya partisipasi aktif dan dinamika dalam organisasi, makin dinamis makin banyak muncul konflik; jika tidak ada konflik berarti SDM bersikap apatis terhadap implementasi strategi, membangkitkan semangat pihak yang berkonflik dan membantu manajer mengenal berbagai masalah.



F. Memadukan Struktur Organisasi dengan Strategi

Strategi adalah ide tentang bagaimana mencapai tujuan. Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi. Beberapa contoh singkat strategi organisasi publik atau organisasi nonprofit berikut diharapkan dapat memperjelas arti makna dari strategi:

1. Museum Seni Modern San Jose adalah lembaga yang relatif baru. Dalam upaya mengejar misi untuk meningkatkan kesempatan menghadirkan seni kelas dunia bagi masyarakat, mereka memilih strategi akuisisi yang inovatif. Mereka memilih untuk menyewa koleksi bukannya membeli. Daripada perlahan-lahan mengumpulkan koleksi seperti strategi tradisional yang dilakukan oleh kebanyakan museum seni, San Jose berunding dengan Museum of Modern Art di New York (yang mampu memamerkan sekitar 10% koleksinya sekali setahun) untuk meminjamkan satu museum penuh benda seni dengan cara rotasi dengan tujuan menarik koleksi dunia.
2. Pada beberapa Daerah di Indonesia, seperti di Kabupaten Karang Anyar, sudah diterapkan sebuah strategi untuk meningkatkan pelayanan masyarakat (*public services*) yaitu dengan menyediakan pelayanan satu atap yang dalam istilah bisnis disebut juga dengan nama *one stop shopping*. Hal ini dimaksudkan agar masyarakat dapat mendapatkan pelayanan dengan cepat, murah, dan optimal.

Seperti pada tahap implementasi strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertical dan bisa juga horizontal.

Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-



masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing. Struktur adalah ide tentang bagaimana sasaran dan kebijakan ditetapkan, atau ide tentang hubungan antara wewenang dengan tanggung jawab, atau ide tentang alokasi sumber daya.

Alasan rasional bahwa perubahan strategi menentukan perubahan struktur adalah jika tujuan berubah, maka kebijakan untuk mencapai tujuan harus diubah, kemudian jika tujuan berubah, maka alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan harus diubah. Perubahan strategi harus mengubah struktur. Struktur harus dirancang untuk memudahkan pelaksanaan strategi dan untuk meningkatkan kinerja.

Ada dua alasan utama perubahan dalam strategi seringkali mengharuskan adanya perubahan dalam struktur yaitu;

1. Struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan ditetapkan
2. Struktur mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan

Perubahan dalam strategi menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi. Struktur seharusnya dirancang untuk memfasilitasi upaya-upaya strategis perusahaan. Dalam sebuah perusahaan mengikuti strategi adalah hal yang mutlak oleh karena itu tanpa strategi atau visi misi yang jelas akan menyebabkan perusahaan sulit untuk mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang.

Gejala struktur organisasi yang tidak efektif meliputi;

1. Terlalu banyak tingkat manajemen
2. Terlalu banyak rapat yang diikuti oleh banyak peserta
3. Terlalu banyak perhatian untuk menyelesaikan konflik antar departemen
4. Terlalu luas rentang kendali (*span of control* = batas jumlah bawahan yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer)
5. Terlalu banyak tujuan yang tidak terlaksana

Ada tujuh jenis struktur organisasi yaitu: fungsional, divisi berdasarkan wilayah geografis, divisi berdasarkan produk, divisi



berdasarkan pelanggan, divisi berdasarkan proses, unit bisnis strategis (SBU), dan matriks.

G. Restrukturisasi dan Rekayasa Ulang

Restrukturisasi juga disebut Perampangan (*downsizing*), Penataan (*rightsizing*), atau Pengelompokkan kembali (*delayering*) menyangkut pengurangan ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, jumlah divisi atau unit, dan jumlah tingkat hirarki dalam struktur organisasi perusahaan. Penurunan dalam ukuran dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Restrukturisasi terutama berkaitan dengan kepentingan kesejahteraan pemegang saham (*shareholder*) daripada kesejahteraan karyawan. Metodenya melalui pensiun dini, atau alasan budaya hukum dan serikat pekerja. Hal ini dilakukan jika berbagai macam rasio di bawah pesaingnya, sedangkan rekayasa ulang ialah menata kembali proses bisnis internal dan eksternal, tujuannya adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi.

Keburukannya restrukturisasi adalah mengurangi komitmen, kreativitas, dan inovasi dan timbul trauma bagi manajer dan karyawan. Sedangkan kebaikan restrukturisasi adalah penghematan biaya dan menyelamatkan dalam persaingan global jika organisasi tersebut birokrasinya berbelit-belit.

Rekayasa ulang sama dengan manajemen proses, inovasi proses, atau merancang ulang berkaitan dengan tugas kerja dan proses demi perbaikan biaya, peningkatan kualitas pelayanan, dan kecepatan. Lebih berfokus pada kepentingan karyawan dan konsumen dibandingkan pemegang saham.

Rekayasa ulang organisasi, terutama organisasi publik, tidak lain merupakan respon organisasi untuk memenuhi tuntutan yang menghendaki pelayanan yang lebih baik dari organisasi tersebut. Disadari atau tidak, perubahan terjadi begitu cepat dengan serentetan tantangan yang membingungkan yang terus menerus. Rekayasa ulang



atau penataan ulang organisasi dilakukan sebagai jawaban atas pertanyaan dan tantangan bagi organisasi yang hidup pada abad-21.

Menata ulang organisasi tidaklah mudah. Hal tersebut berarti mentransformasikan secara permanen seluruh orientasi dan arah dari organisasi. Hal ini berarti menantang dan membuang nilai-nilai tradisional, keteladanan di masa lalu, proses 'coba-coba', dan kearifan yang sudah usang serta menggantikannya dengan konsep dan praktek yang sama sekali berbeda. Rekayasa ulang juga berarti mengarahkan dan melatih ulang para pekerja sesuai dengan konsep dan praktek yang baru tersebut. Urat yang paling membudaya dari organisasi harus diinterogasi dan didefinisikan ulang. Aliran kerja tradisional harus juga diperiksa dan didesain ulang.

Rekayasa ulang mengubah suatu organisasi dari bentuknya saat ini menjadi suatu bentuk yang tak terbatas yang dapat dibuat. Rekayasa ulang bukanlah suatu mode; tetapi suatu perubahan yang jelas dan permanen dalam bagaimana suatu organisasi dapat dibawa, dikelola, dioperasikan, dan bagaimana kinerjanya dapat diukur. Mengenai pihak-pihak yang terlibat dalam rekayasa ulang, Bennis dan Mische menyebutkannya, antara lain:

1. Sponsor eksekutif, berisi orang-orang dari level tertinggi organisasi; eksekutif puncak, direktur keuangan, dan direktur operasi.
2. Panitia Pelaksana Penataan Ulang, terdiri dari para manajer operasi senior dan ahli internal yang terpilih, yang mewakili suatu spektrum luas organisasi.
3. Pemimpin Transformasi, memandu organisasi melewati perjalanan rekayasa ulang.
4. Pejuang Proses, bertanggung jawab terhadap rekayasa ulang suatu proses tertentu. Adalah seorang manajer senior yang saat ini memiliki tanggung jawab operasi langsung dan pertanggungjawaban atas proses tersebut.
5. Tim Rekayasa Ulang, misi rekayasa ulang adalah mengenali dan melanjutkan peluang penataan ulang sehingga keunggulan



kompetitif dan nilai pemegang saham dapat ditingkatkan. Para anggota tim adalah para ahli atau dengan cepat menjadi ahli dalam proses rekayasa ulang. Umumnya terdiri dari tiga sampai tujuh orang. Terlalu banyak orang akan menimbulkan masalah hubungan interpersonal, kepribadian, komunikasi, sasaran yang divergen, dan seterusnya” (Bennis dan Mische, 1995: 116-120).

Rekayasa ulang tidak dapat diancang dengan cara yang tidak terstruktur dan informal. Dibutuhkan suatu metodologi yang responsif, komprehensif, dan efektif yang dikembangkan khususnya untuk menciptakan inovasi proses dan transformasi organisasi yang kekal. Model rekayasa ulang telah dengan hati-hati dibuat untuk dapat diaplikasikan di berbagai organisasi tanpa mempedulikan ukurannya; orientasinya yaitu apakah suatu badan nirlaba, laba, atau pemerintahan (Bennis dan Mische, 2014: 49).

Lebih lanjut lagi, Bennis dan Mische mengemukakan tentang lima unsur pokok rekayasa ulang, antara lain:

1. Visi yang berani; adanya pandangan yang berani atas masa depan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mewujudkannya menjadi kenyataan.
2. Ancangan yang sistemik; berarti bahwa restrukturisasi mempunyai jangkauan atau spektrum yang jauh dan implikasi yang luas bagi organisasi serta tidak dibatasi hanya pada satu isu organisasi, prosedur, tugas aktivitas, fungsi dan unit.
3. Maksud dan mandat yang jelas; berarti bahwa organisasi harus memulai restrukturisasi dengan maksud tertentu dan harus menyadari bahwa hasil akhir akan berupa perusahaan yang berbeda sama sekali.
4. Suatu metodologi yang spesifik; artinya bahwa suatu proses restrukturisasi yang mencakup berbagai aspek, suatu metodologi yang spesifik merupakan hal yang kritis.
5. Kepemimpinan yang efektif dan tampak; artinya bahwa pemimpin harus memiliki keterampilan dan kemampuan seperti kreatifitas, visi yang berpengaruh, pengetahuan yang mendalam akan



bisnisnya, kredibilitas yang diperoleh dari catatan pengalaman keberhasilan dalam rekayasa ulang, keterampilan yang luar biasa dalam segala hal dalam kaitannya dengan orang, karakter yang tanpa cela, serta pertimbangan yang sangat baik” (Bennis dan Mische, 2014: 6-12).

Jika kelimanya telah terpenuhi dan ditetapkan bahwa rekayasa ulang sebagai strategi siap untuk dilaksanakan, maka diharapkan dapat dicapai peningkatan efisiensi dan produktivitas organisasi.

H. Hubungan Prestasi Kerja dan Imbalan dengan Strategi

Imbalan yang diterima karyawan dapat dikategorikan menjadi tiga:

1. Bonus yang dihitung sekian persen dari gaji
2. Bonus yang dihitung sekian persen dari produktivitasnya kelompok
3. Bonus yang dihitung dari sekian persen dari laba bersih setelah pajak.

Kebanyakan perusahaan saat ini menggunakan bentuk kompensasi atas dasar kinerja untuk para manajer dan karyawan. Sekitar 80% dari seluruh perusahaan saat ini menawarkan bentuk-bentuk program bonus tertentu, yang menyediakan fleksibilitas bagi perusahaan untuk menghemat biaya selama masa-masa sulit dan berbagai laba saat masamasa baik. Banyak perusahaan juga menggolongkan karyawan atas dasar kinerja alih-alih fungsi pekerjaan mereka sebab perusahaan ingin menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

Ada beberapa cara untuk menghubungkan kinerja dengan gaji

- a. Menggunakan bentuk kompensasi kinerja untuk para manajer dan karyawan kecuali eksekutif puncak.
- b. Pembagian laba yaitu bentuk kompensasi insentif lain dari program pembagaian laba (meminimalkan laba dalam upaya untuk menurunkan pajak yang harus dibayarkan).



- c. Pembagian hasil yaitu mendorong tenaga kerja dengan menetapkan target kinerja jika melebihi target maka tenaga kerja mendapatkan bonus.
- d. Sistem bonus jika terjadi keefektifan penjualan, laba, efisiensi produksi, kualitas, dan keamanan, maka setiap anggota berhak untuk menepatinya.

I. Mengelola Penolakan Terhadap Perubahan

Perubahan itu mengganggu keamanan. Bagi pihak mapan, mereka menolak perubahan tetapi bagi pihak yang menderita, mereka mengharapkan perubahan. Perubahan dalam organisasi bisnis disebabkan oleh perkembangan ilmu dan teknologi sebagai alat kerja. Di samping itu, perubahan juga disebabkan oleh kebijakan politik, perubahan lingkungan alam, dan perubahan demografi. Perubahan dan perkembangan alat kerja dan sasaran kerja menentukan perubahan strategi dan struktur organisasi.

Resistensi terhadap perubahan dapat dianggap sebagai ancaman terbesar terhadap pelaksanaan strategi yang berhasil. Dalam hal ini, karyawan mungkin hanya membutuhkan informasi yang akurat. Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk mengembangkan iklim organisasi yang kondusif untuk perubahan. Perubahan dalam struktur, teknologi, manusia, atau strategi terjadi sabotase mesin produksi, mangkir kerja, menyampaikan keluhan yang berlebihan, dan keengganan bekerja. Perubahan harus dilihat sebagai kesempatan bukan sebagai ancaman oleh para manajer dan karyawan.

Resistensi terhadap perubahan dapat muncul pada setiap tahap atau tingkat dari proses penerapan strategi. Meskipun ada berbagai pendekatan untuk menerapkan perubahan, tiga strategi yang umum digunakan adalah strategi perubahan paksa, strategi perubahan edukatif, dan strategi perubahan rasional atau kepentingan pribadi.



- Strategi perubahan paksa (*force change strategy*) meliputi; dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan tersebut. Keunggulan; kecepatan. Kelemahan; rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.
- Strategi perubahan edukatif (*educative change strategy*) yaitu strategi yang menyajikan informasi untuk meyakinkan orang akan perlunya perubahan. Keunggulan; komitmen yang lebih tinggi. Kelemahan; Penerapannya menjadi lambat atau sulit.
- Strategi perubahan rasional (*rational/self interest change strategy*) yaitu strategi yang berusaha meyakinkan individu-individu bahwa perubahan itu perlu demi keuntungan atau kepentingan pribadi mereka. Jika berhasil maka penerapan strategi mudah juga.

J. Mengelola Lingkungan Alam

Alam merupakan sumber bahan mentah dan energi perusahaan. Alam harus dijaga dan dilestarikan agar secara kontinu mampu menyediakan kebutuhan energi dan bahan baku bagi perusahaan. Pemanfaatan SDA harus diikuti oleh pemeliharaan dan pelestariannya, karena SDA bersifat terbatas. Maka untuk kelangsungan hidup manusia perlu diadakan tindakan yang bijaksana dan disertai dengan kesadaran yang tinggi dalam pengelolaan SDA agar keseimbangan ekosistem tetap terjaga. Kerusakan alam berakibat buruk bagi kelangsungan perusahaan dan umat manusia. Terdapat 2 jenis SDA yang harus dikelola, yaitu: SDA yang tidak bisa diperbaharui dan SDA yang bisa diperbaharui.

1. SDA yang Tak Dapat Diperbaharui

SDA yang tak dapat diperbaharui di bumi ini jumlahnya terbatas; logam, mineral, minyak bumi dan batu bara merupakan contoh Sumber Daya Alam yang tak dapat diperbaharui atau tak terpulihkan. Jika diambil terus menerus sumber daya alam tersebut akan habis. Apa yang terjadi jika semua minyak bumi disedot habis, sementara sumber energi lain belum mencukupi?

Bagaimana dengan generasi yang akan datang, yang juga berhak atas tersedianya sumber energi tadi? Agar generasi yang akan datang



tidak kehilangan haknya, kita perlu melakukan konservasi SDA. Konservasi artinya memelihara dan mengelola. Misalnya dengan melakukan penghematan bahan, daur ulang (*recycle*), penggunaan ulang (*reuse*), dan perawatan (*repair*).

a. *Pendaurulangan (recycle)*

Pendaurulangan yaitu dimana sampah yang dapat diuraikan dapat dimanfaatkan kembali setelah melalui daur ulang (*recycle*). Contoh: Sampah dan daun-daun dapat dijadikan kompos untuk pupuk tanaman.

b. *Penggunaanulangan (reuse)*

Penggunaanulangan yaitu sampah yang tidak dapat diuraikan akan tetap sebagai sampah jika dibiarkan di lingkungan. Kita dapat menggunakan kembali sampah tersebut melalui penggunaanulangan. Misalnya: kaleng bekas kue dapat digunakan lagi untuk wadah makanan atau botol bekas dapat digunakan lagi untuk menyimpan minum dan sebagainya. Pemanfaatan ulang mempunyai keuntungan sebagai berikut:

- 1) Mengurangi sampah agar tidak semakin mengotori lingkungan
- 2) Menghemat SDA
- 3) Menghemat pengeluaran
- 4) Menumbuhkan kesadaran dan kepedulian lingkungan.

c. *Perawatan (repair)*

Perawatan yang biasa kita lakukan agar barang dapat bertahan lama, contohnya adalah:

- 1) Membersihkan sumbu kompor secara berkala.
- 2) Merawat mesin jahit, komputer dan peralatan lain.

d. *Penghematan (reduce)*

Penghematan menggunakan barang-barang yang sudah ada/barang bekas misalnya botol bekas selai dapat digunakan lagi untuk menyimpan gula dan sebagainya. Jadi tidak perlu membeli wadah baru.



2. SDA yang Dapat Diperbaharui

Kita dapat menanam tumbuhan atau memelihara hewan kemudian mengembangbiakkannya. SDA tersebut dapat dipanen, dimanfaatkan dan diperbaharui. Sebenarnya air termasuk SDA terpulihkan, meskipun yang memulihkannya adalah alam melalui daur hidrologi. Alam menyediakan energi untuk menguapkan air laut, menghembus awan hingga jatuh menjadi air hujan, meresap ke tanah, dan muncul lagi sebagai mata air. Agar proses pemulihannya berlangsung baik, maka semua lintasan daur air tersebut harus kita jaga kelestariannya. Misalnya hutan harus ada. Pencemaran sungai dikurangi dan penggunaan air harus dihemat.

Meskipun tumbuhan, hewan dan mikroorganisme (SDA Hayati =SDAH) dapat diperbaharui, tetapi dalam pemanfaatannya harus diikuti dengan pemeliharaan dan pelestariaannya. Apabila tumbuhan di panen atau dimanfaatkan terus menerus tetapi tidak dirawat maka SDAH tersebut juga akan terancam kelestariannya, bahkan kemungkinan akhirnya akan punah. (Syamsuri; 2002)

K. Mengelola Budaya

Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya. Budaya perusahaan dibentuk oleh pemilik dan manajemen puncak berdasarkan pengalaman praktik bisnis; keadaan objektif bisnis menentukan budaya bisnis atau budaya perusahaan.

Para penyusun strategi harus bekerja keras untuk melestarikan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek budaya (*culture*) yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan. Banyak riset mengidentifikasi bahwa strategi baru sering kali



digerakkan oleh pasar dan didikte oleh kekuatan-kekuatan kompetitif berbasis pasar. Teknik penyamaan aspek budaya: rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi rancangan organisasi, model peran, dan penegasan positif.

Menurut Schein, elemen budaya yang dikaitkan dengan strategi yaitu:

1. Pernyataan filosofi, akta, kredo, materi perusahaan
2. Mendesain ruang, serambi, dan bangunan
3. Memberikan teladan, pengajaran, dan pelatihan oleh pemimpin
4. Kisah, legenda, mitos dan perumpamaan orang serta kejadian penting
5. Apa yang diperhatikan, diukur dan dikendalikan oleh pimpinan
6. Bagaimana organisasi dirancang dan disusun
7. Sistem dan prosedur organisasi
8. Kriteria yang digunakan dalam perekrutan
9. Reaksi pimpinan terhadap peristiwa penting
10. Sistem kompensasi dan status

Dalam menciptakan budaya, terdapat 6 pihak yang berkepentingan, yaitu:

1. Budaya Pemilik Perusahaan (Laba dan nilai tambah ekonomi)
2. Budaya Manager (Laba dan nilai tambah ekonomi)
3. Budaya Buruh (Upah layak)
4. Budaya Konsumen/Masyarakat (Kepuasan/kualitas produk dan harga)
5. Budaya Kreditor (Tepat waktu debitor/pengutang menabayar bunga/angsuran utang)
6. Budaya Pemerintah (Komitmen terhadap rakyat dan perusahaan membayar pajak)

L. Mengelola Produksi

Produksi hakikatnya melayani pasar, daya beli, kebutuhan, dan selera konsumen. Setiap jenis komoditi memiliki segmen pasar sendiri.



Unsur penting suksesnya mengelola produksi adalah kepuasan buruh pabrik, kepuasan tenaga pemasaran dan kepuasan pelanggan

Kapabilitas, Keterbatasan dan kebijakan produksi/operasi dapat secara signifikan membantu atau menghambat pencapaian tujuan. Proses produksi biasanya merupakan lebih dari 70% total asset sebuah perusahaan. Bagian terbesar dari proses penerapan strategi terjadi dibagian produksi. Keputusan-keputusan yang terkait dengan produksi dapat memiliki dampak yang dramatis terhadap keberhasilan atau kegagalan upaya-upaya penerapan strategis.

Adapun keputusan-keputusan terkait seperti;

1. Ukuran pabrik
2. Lokasi pabrik
3. Desain produk
4. Pilihan peralatan
5. Jenis peralatan
6. Pengendalian atau besarnya persediaan
7. Pengendalian mutu
8. Pengendalian biaya
9. Penggunaan standart
10. Spesialisasi pekerjaan
11. Pelatihan karyawan
12. Penggunaan peralatan dan sumber daya
13. Pengiriman dan pengemasan
14. Inovasi teknologi dapat memiliki dampak yang dramatis pada keberhasilan atau kegagalan upaya penerapan strategi

Faktor-faktor yang harus dikaji sebelum menerapkan fasilitas produksi meliputi:

- Sumber daya utama
- Tingkat upah buruh di wilayah tersebut
- Biaya transportasi yang terkait dengan pengiriman dan penerimaan barang
- Lokasi pasar
- Resiko politik Negara atau wilayah, dan



- Ketersediaan karyawan yang dilatih

M. Mengelola SDM

SDM merupakan faktor utama dalam implementasi strategi karena ia yang mengoperasikan alat produksi untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu elemen terpenting yang akan memutar roda perusahaan terus berjalan. Meskipun ini tidak berhubungan langsung dengan keuangan atau pendapatan perusahaan, namun secara tidak langsung dapat berimbas pada kinerja perusahaan. Hal ini karena pada dasarnya sumberdaya manusia adalah yang bergerak mengelola perusahaan.

Manajemen SDM sangat berperan penting untuk mengatur pengelolaan SDM dan sumberdaya perusahaan agar memberikan hasil maksimal dan memiliki loyalitas tinggi. Selain itu juga akan memiliki profesionalitas terbaik yang dapat diandalkan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

Setiap jajaran manajemen SDM harus menciptakan SDM yang handal dan melakukan training, coaching dan motivation pada setiap karyawan agar mampu menjalankan tugas sebagaimana mestinya. Kemampuan inilah yang akan menjadi salah satu kunci kemajuan dan keberhasilan dari sebuah perusahaan. Bahkan daya saing tinggi akan membuat karyawan siap dengan tantangan arus globalisasi dan membuat perusahaan mampu memanfaatkan peluang sebaik baiknya.

Dalam jangka panjang, perusahaan melalui manajemen sumberdaya manusia akan diarahkan untuk:

1. Memberikan kesempatan sumber daya manusia untuk berkembang menjadi pribadi yang berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Selain untuk kebaikan perusahaan juga untuk kebaikan perorangan itu sendiri.
2. Memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan.



3. Meningkatkan penguasaan, pemanfaatan, dan penciptaan pengetahuan
4. Dapat membangun peralatan produksi yang maju dan canggih
5. Melakukan reformasi manajemen administrasi secara sistematis dan terintegrasi agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Sumber daya manusia yang bermutu semakin dibutuhkan setiap perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan. Semakin baik kualitas sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan maka daya saing perusahaan tersebut akan semakin baik. Perusahaan harus melakukan program training untuk meningkatkan kehandalan karyawan, kecerdasan dan integritasnya untuk perusahaan.

Training menjadi salah satu program penting yang harus dilakukan oleh setiap karyawan yang baru pertama kali masuk ke dalam perusahaan. Program ini memegang peranan penting sebagai faktor pendukung yang memegang peranan penting pada berbagai sektor. Usaha ini juga akan menyiapkan karyawan untuk dapat praktik langsung di lapangan, uji coba terobosan dan kerja sama dalam sebuah tim.

Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting dalam sebuah perusahaan, hal ini terlihat karena sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk kemajuan perusahaan tersebut. Bahkan sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keefektifan organisasi bisnis. Keberhasilan bisnis menjadi salah satu tujuan dari pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

Perusahaan wajib memberikan komitmen terhadap karyawannya untuk mendapatkan kesempatan mewujudkan tujuan pribadi. Komitmen ini yang tertulis pada aturan dan prosedur dan pemilihan manajer yang baik, memperjelas visi dan misi perusahaan. Selain itu juga untuk membentuk tradisi perusahaan. Perusahaan juga wajib mendorong karyawannya untuk terus melakukan pengembangan dan mengembangkan diri sebagaimana hak seorang karyawan.

Pemanfaatan sumber daya manusia haruslah berlangsung dengan baik dengan perencanaan sumberdaya yang baik pula. Dimulai dari



pengaturan kembali dan penempatan SDM pada posisi yang tepat. Menempatkan sesuai dengan kemampuan dan pengalaman yang dimilikinya. Sehingga pemberian kontribusi karyawan dapat berlangsung maksimal.

Hal ini menjadi salah satu tuntutan penting yang harus dikuasai oleh seorang manajer SDM, apalagi dengan perkembangan zaman dan pergerakan ekonomi, arus informasi dan perkembangan iptek semakin pesat membuat kualitas SDM semakin dibutuhkan dengan kualitas terbaik.

Perusahaan harus memiliki SDM yang memiliki keunggulan dalam keterampilan, pengetahuan, dan sikapnya yang positif terhadap pekerjaan dan perusahaan. Semua SDM dalam perusahaan diberi tugas. Prosedur untuk menetapkan tugas harus didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan SDM. Dalam tugas itu harus memuat:

1. Uraian tugas

Suatu daftar tugas dan tanggungjawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggungjawab penyeliaan suatu tugas

2. Spesifikasi tugas

Suatu daftar tugas berdasarkan keterampilan, pengetahuan, motivasi, dan kepribadian.

N. Penutup

1. Ringkasan

Perumusan strategi ke implementasi strategi merupakan pelatihan tanggung jawab dari ahli strategi ke divisi fungsional juga merupakan bangunan atas yang berdiri di atas basis atau fondasi yaitu praktik kerja para buruh dan karyawan. Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Kebijakan umum perusahaan yang melihat ke dalam (*inward looking*) untuk mengintegrasikan aktivitas dan fungsi perusahaan secara tepat.



Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu penerapan strategi.

Alokasi sumber daya merupakan aktivitas kegiatan utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Semua organisasi mempunyai setidaknya 4 jenis sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai yang diinginkannya;

- a. Sumber daya keuangan
- b. Sumber daya fisik
- c. Sumber daya manusia, dan
- d. Sumber daya teknologi

Konflik dapat didefinisikan sebagai perselisihan antara dua pihak atau lebih pada satu atau lebih masalah. Di sisi lain, konflik juga berguna sebagai tanda adanya partisipasi aktif dan dinamika dalam organisasi, makin dinamis makin banyak muncul konflik; jika tidak ada konflik berarti SDM bersikap apatis terhadap implementasi strategi, membangkitkan semangat pihak yang berkonflik dan membantu manajer mengenal berbagai masalah.

2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana implementasi strategi berpengaruh secara langsung terhadap kehidupan manajer?
- 2) Apa kegunaan dari tujuan jangka panjang bagai perusahaan? Jelaskan!
- 3) Kebijakan memfasilitasi pemecahan masalah yang berulang kali muncul dan memandu penerapan strategi. Namun, bagaimana jika kebijakan yang diambil tidak tepat dan tidak dapat memecahkan masalah yang ada? Apa saja faktor yang memungkinkan itu terjadi?
- 4) Bagaimana solusi terhadap kurang produktifnya buruh jika dikaitkan dengan perstasi kerja terhadap gaji? Jelaskan!
- 5) Mengapa resistensi terhadap perubahan dapat dianggap sebagai ancaman terbesar terhadap pelaksanaan strategi yang berhasil?



BAB VI

IMPLEMENTASI STRATEGI BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami pemberdayaan manusia
2. Mahasiswa mampu memahami peluang kerja
3. Mahasiswa mampu memahami analisis tugas
4. Mahasiswa mampu memahami perencanaan SDM dan perekrutan
5. Mahasiswa mampu memahami penyeleksian
6. Mahasiswa mampu memahami wawancara
7. Mahasiswa mampu memahami pelatihan
8. Mahasiswa mampu memahami mengembangkan manajer
9. Mahasiswa mampu memahami mutu dan produktivitas
10. Mahasiswa mampu memahami menilai kinerja
11. Mahasiswa mampu memahami mengelola karir
12. Mahasiswa mampu memahami menetapkan upah
13. Mahasiswa mampu memahami hubungan perburuhan
14. Mahasiswa mampu memahami mengelola buruh
15. Mahasiswa mampu memahami mengelola keselamatan dan kesehatan buruh





Pendahuluan

Ada tiga tahapan dalam manajemen strategi, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Proses manajemen strategi pada suatu organisasi secara umum akan melalui beberapa tahapan, yaitu penetapan misi dan tujuan perusahaan, analisis lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, serta evaluasi strategi (Pearce dan Robinson, 2005: 13). Dalam proses manajemen strategi terdapat tahapan implementasi strategi. Implementasi strategi ini merupakan bentuk tindakan dari rencana strategi yang sudah dirumuskan. Hal ini dapat menentukan apakah perencanaan yang telah disusun akan berhasil mencapai tujuan yang diharapkan.

Implementasi strategi merupakan perwujudan strategi maupun kebijakan organisasi secara lebih spesifik ke dalam suatu tindakan, dengan melakukan kegiatan sumber daya manusia, operasional, keuangan dan pemasaran. Implementasi strategi sangat penting bagi perusahaan karena perencanaan yang telah dibuat sedemikian rupa agar lebih tepat mereka harus di implementasikan dengan tepat pula.

Pada BAB VI ini terdiri dari 14 sub-bab yang menjelaskan tentang pemberdayaan manusia, peluang kerja analisis tugas, perencanaan SDM dan perekrutan, penyeleksian, wawancara, pelatihan, mengembangkan karir, mutu dan produktivitas, menilai kinerja, mengelola karir, menetapkan upah, hubungan perburuhan, mengelola buruh, serta mengelola keselamatan dan kesehatan buruh.

A. Pemberdayaan Manusia

Pemberdayaan merupakan upaya untuk menjadikan sumber daya manusia lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka yang nantinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Memberdayakan orang dapat dilakukan dengan cara memindahkannya dari posisi yang biasanya hanya melakukan apa yang disuruh, ke dalam posisi yang memberi kesempatan untuk lebih bertanggung jawab.



Pemberdayaan adalah pemberian tanggungjawab dan wewenang dari manajer kepada karyawan, yang melibatkan adanya *sharing* informasi dan pengetahuan untuk memandu karyawan dalam bertindak sesuai dengan tujuan organisasi. Menurut Sharafat Khan dalam Wahibur Rokhman bahwa pemberdayaan merupakan hubungan antara personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen. Selain itu pemberdayaan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan.

Sedangkan Pemberdayaan sumber daya manusia menurut Clutterbuck ialah suatu pemberian semangat dan mengizinkan individu untuk mengambil tanggung jawab dalam rangka memperbaiki cara yang mereka lakukan dalam pekerjaannya dan memberi kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain diatas definisi pemberdayaan sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson yaitu rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien.

Dari beberapa definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pemberdayaan adalah pelibatan pegawai yang benar-benar berarti, sehingga pegawai benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan dan terlibat dalam pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah. Dalam hal ini, pemberdayaan bukan hanya dijadikan program untuk membentuk individu agar selaras dengan tujuan organisasi, akan tetapi memberikan kesadaran bagi mereka mengenai kemampuan yang dimiliki serta dapat lebih bertanggung jawab melaksanakan tugas dan kewajiban secara efektif dan efisien.

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowerment of Human Resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat penting, karena Sumber Daya Manusia menunjukkan daya yang bersumber dari manusia yang akan memberi daya terhadap sumber-sumber lainnya dalam suatu manajemen, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Apabila manusia tidak dapat menunjukkan daya dan memberikan daya terhadap sumber-sumber lainnya, maka dapat dipastikan manajemen dalam organisasi tersebut akan tidak ekonomis, tidak efisien, dan tidak efektif. Dalam hal seperti inilah diperlukan strategi pemberdayaan pegawai dengan dasar pandangan bahwa upaya yang dilakukan harus menyentuh langsung pada pokok persoalannya yaitu meningkatkan kinerja, yang merupakan bagian tertinggal melalui pengembangan dan mendinamiskan potensinya dengan kata lain pemberdayaan.

Khan dalam Rokhman mengungkapkan langkah-langkah pemberdayaan pegawai (SDM), yaitu sebagai berikut:

1. mengembangkan pemahaman secara menyeluruh terhadap program *empowerment*;
2. membuat daftar kegiatan atau kesempatan yang dapat mendukung pemberdayaan dari berbagai kegiatan yang ada dalam organisasi yang dianggap mendukung proses pemberdayaan dan dibutuhkan peningkatan karyawan. Kegiatan itu disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi untuk menghindari penolakan dari karyawan
3. menyeleksi berbagai macam kegiatan yang mempunyai kesempatan yang lebih signifikan untuk sukses dan mempunyai risiko yang minimal. Kegiatan itu mempunyai bobot pengaruh yang signifikan dan mempunyai nilai pengaruh yang dalam penciptaan nilai tambah operasionalisasi kegiatan usaha.
4. memberi pengertian kepada karyawan agar memahami *job expectations* dan *metrik*. Setiap karyawan hendaknya mengetahui tentang harapan apa yang akan didapat jika ia melaksanakan kerja dan tanggung jawab yang diberikan untuk meningkatkan *performance-nya*
5. menetapkan prosedur *follow-up* untuk *sharing* kemajuan kepada setiap pekerja secara individual dan kelompok. Setelah dilakukan training, maka dibutuhkan *follow up* untuk mengaplikasikan pengetahuan yang telah diperoleh. *Sharing idea* terhadap keberhasilan orang lain karena diharapkan mampu memacu



karyawan untuk lebih kreatif dan terdorong untuk melakukan hal yang sama dengan keberhasilan yang lain

6. menciptakan, menjaga, dan meningkatkan saling percaya. Kepercayaan merupakan hal yang penting untuk membentuk lingkungan yang memberdayakan. Seorang manajer yang percaya terhadap bawahannya tanpa ragu-ragu untuk mendelegasikan berbagai tugas yang cukup penting. Dengan saling percaya, akan mendorong mengungkapkan berbagai permasalahan yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan manajer
7. menilai kemajuan yang diperoleh dari program pemberdayaan. Evaluasi merupakan proses yang penting untuk mengukur tingkat keberhasilan yang telah diperoleh dan mengevaluasi faktor-faktor yang menjadi penghambat atau faktor kegagalan proses pemberdayaan.”

Berbeda dengan Khan menurut Sedarmayanti pemberdayaan pegawai merupakan cara yang amat praktis dan produktif untuk mendapatkan yang terbaik dari diri kita dan dari staf kita terdapat tiga proses dalam memberdayakan pegawai, yaitu sebagai berikut:

1. Menciptakan suasana yang memungkinkan potensi manusia berkembang, titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia memiliki potensi yang dapat dikembangkan, pemberdayaan adalah membangun daya itu dengan mendorong, membangun dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimiliki serta berupaya untuk mengembangkannya.
2. Memperkuat potensi yang dimiliki manusia, upaya ini meliputi langkah nyata, dan menyangkut penyediaan berbagai masukan serta pembukaan pada berbagai peluang yang membuat manusia menjadi berdaya dan upaya utamanya adalah peningkatan taraf pendidikan, derajat kesehatan, dan akses pada sumber-sumber kemajuan ekonomi.
3. Proses pemberdayaan harus dicegah dari yang lemah menjadi bertambah kuat oleh karena berkurang berdayaannya dalam menghadapi yang kuat, dan perlu adanya peraturan perundangan yang secara jelas guna melindungi yang lemah.



Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk melakukan program *empowerment*, pimpinan perlu melakukan beberapa langkah, sesuai tahapan yang dapat menjamin terlaksananya program pemberdayaan dengan sukses. Kunci suksesnya adalah manajemen yang konsisten, kuat, dan mempunyai komitmen yang tinggi.

Sumber yang ada dalam organisasi adalah keberadaan sumber daya manusia atau SDM dan merupakan kunci keberhasilan manajemen atau organisasi dalam rangka pelaksanaan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dimaklumi karena ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal.

Oleh karena usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/ hasil dalam suatu organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan pemberdayaan sumber daya manusia adalah terwujudnya sumber daya manusia yang mempunyai/memiliki kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan misi organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Tujuan dari pemberdayaan pegawai adalah untuk memperbaiki efektifitas kerja pegawai dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja tersebut dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pegawai maupun sikap pegawai itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

B. Peluang Kerja

Peluang kerja identik dengan Sasaran Pembangunan Nasional, khususnya pembangunan ekonomi. Oleh karena peluang kerja



merupakan sumber pendapatan bagi mereka yang memperoleh peluang kerja, di samping merupakan sumber dari peningkatan Pendapatan Nasional, melalui peningkatan Produk Nasional Bruto. Oleh karena itulah dalam GBHN pun disebutkan bahwa tujuan Pembangunan Nasional di samping meningkatkan produksi nasional, maka pertumbuhan ekonomi harus mempercepat pula pertumbuhan lapangan pekerjaan, oleh karena peluang kerja bukan saja memiliki nilai ekonomis, tetapi juga mengandung nilai kemanusiaan dengan menumbuhkan rasa harga diri, sehingga memberikan isi kepada asas kemanusiaan.

Peluang kerja juga dapat diartikan sebagai permintaan tenaga kerja (*demand for labor*) yaitu suatu keadaan yang menggambarkan tersedianya lapangan kerja yang siap diisi oleh para penawar kerja (pencari kerja). Pertumbuhan angkatan kerja yang masih tinggi serta keterbatasan peluang kerja akan mengakibatkan semakin meningkatnya tingkat pengangguran. Secara konsisten pertumbuhan angkatan kerja ini masih selalu lebih besar jika dibandingkan dengan pertumbuhan penduduk. Disamping itu angkatan kerja yang termasuk setengah pengangguran masih tetap tinggi. Hal ini menandakan bahwa produktivitas para tenaga kerja tersebut belum optimal. Dimana peluang kerja merupakan perbandingan antara jumlah angkatan kerja yang bekerja terhadap angkatan kerja.

SDM harus mempunyai peluang kerja yang sama, sederajat, tidak membedakan suku, agama, dan ideologi. Di semua negara dewasa ini berlaku hukum yang mengatur SDM (UU Perburuhan), diantaranya mengatur:

1. Melarang diskriminasi employment;
2. Melarang diskriminasi karena ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau negeri asal-usul,
3. Perekrutan,
4. Seleksi,
5. Penempatan,
6. Pengembangan,



7. Penggajian, dan
8. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Setiap negara mempunyai kebijakan politik ketenagakerjaan. Kebijakan itu berbasis pada sistem politik yang dianutnya.

C. Analisis Tugas

Semua SDM dalam menjalankan perusahaan diberi tugas, prosedur untuk menetapkan tugas harus didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan SDM. Analisis pekerjaan (*Job analysis*) perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian pekerjaan (*Job Description*), spesifikasi pekerjaan (*Job Spesification*) dan evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*).

Aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Uraian pekerjaan (*Job Description*)

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Uraian pekerjaan harus tersusun dalam suatu format yang jelas dan menginformasikan semua pekerjaan yang akan dilakukan oleh pegawai. Uraian pekerjaan ini harus diuraikan secara jelas agar para pegawai diharapkan dapat mengenal serta mengetahui tugas apa yang mereka akan lakukan, tanggung jawab serta prestasi apa yang harus dicapainya untuk dikemudian hari. Uraian pekerjaan harus dipedomani oleh semua karyawan agar pekerjaan mereka lebih mudah dilakukan dikarenakan uraian pekerjaan yang terstruktur, jelas dan mudah dimengerti karyawan. Menurut Samsudin (2009:67) adapun isi pokok suatu uraian pekerjaan (*Job Description*) adalah sebagai berikut:

- a. Identifikasi jabatan atau pekerjaan.
- b. Ringkasan jabatan atau pekerjaan.
- c. Rincian tugas yang dilaksanakan.
- d. Pengawasan yang diberikan dan diterima.
- e. Hubungan dengan jabatan atau jenis pekerjaan lainnya.



- f. Bahan, alat, dan mesin yang dipergunakan.
 - g. Konsidering lingkungan kerja.
 - h. Penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim.
 - i. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.
2. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan keterampilan, kepribadian, dan lainlain sesuai produk dari analisis jabatan. Dalam mengembangkan spesifikasi jabatan perlu mempertimbangkan semua elemen pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan ciri lainnya. Rachmawati (2008:42).

3. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Jika pekerjaan berat, sukar, berisiko besar, dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga atau gaji semakin besar, tetapi sebaliknya apabila pekerjaan mudah, ringan, risiko kecil, tanggung jawab kecil dan ranking jabatan rendah, maka gajinya semakin kecil. Hasibuan (2011:35).

D. Perencanaan SDM dan Perekrutan

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses antisipasi dan pembuatan alat pergerakan orang-orang masuk dan keluar sebuah organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan pedoman bagi pimpinan organisasi dan serangkaian perekrutan perubahan rencana. Memperoleh tenaga kerja, kerja baru penting bagi manajer-manajer sejak organisasi industri dan jasa mendapatkan kesulitan yang tinggi untuk menerapkan kualifitas dari pembukaan pekerjaan.

Perekrutan adalah proses menentukan tempat pelamar dan memberikan untuk menetapkan atau membuka pekerjaan. Selama dalam promosi, usaha dibuat untuk pelamar secara penuh tentang kualifikasi untuk menjalankan pekerjaan dan kesempatan karier.



Organisasi yang dapat ditawarkan pada buruhnya. Teristimewa lowongan yang akan diisi oleh seseorang dari dalam organisasi atau dari luar, oleh karena itu tergantung tersedianya personil, kebijakan sumber daya manusia, dan keperluan pekerjaan pada staf.

1. Sumber Kandidat dari Dalam

Perekrutan mungkin bisa mengingatkan kita tentang agen-agen tenaga kerja dan iklan khusus, tetapi karyawan yang telah ada saat ini seringkali merupakan sumber tenaga kerja yang terbaik.

Mengisi posisi yang lowong dengan calon dari dalam memiliki banyak keuntungan. Pertama, sebenarnya tidak ada penggantian untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan seorang calon. Karenanya sering kali lebih aman untuk mempromosikan karyawan dari dalam, karena mungkin tidak bisa memiliki pandangan yang lebih akurat tentang ketrampilan seseorang dari luar. Calon dari dalam juga mungkin lebih berkomitmen pada perusahaan. Semangat juang akan muncul, hingga cakupan dimana karyawan melihat promosi sebagai penghargaan untuk kesetiaan dan kompetensi. Kandidat dari dalam juga membutuhkan lebih sedikit orientasi dan pelatihan dari pada kandidat dari luar.

Meski demikian, mempekerjakan dari dalam juga memiliki kekurangannya. Karyawan yang melamar untuk pekerjaan dan tidak mendapatkannya kemungkinan menjadi tidak puas, maka sangatlah penting untuk memberi tahu pelamar yang tidak berhasil tentang mengapa mereka ditolak dan tindakan perbaikan seperti apa yang diambil agar lebih berhasil dimasa depan.

Banyak pengusaha meminta kepada manajer untuk memberitahukan lowongan pekerjaan dan mewawancarai semua calon dari dalam. Namun seringkali para manajer telah lebih dahulu mengetahui siapa yang tepat dengan pekerjaan itu. Meminta manajer mewawancarai banyak calon dari dalam bisa menjadi pemborosan waktu bagi semua orang. Banyak kelompok yang tidak puas saat bos baru mereka ditunjuk dari dalam bagian mereka sendiri tetapi termasuk sebagai pendatang baru; mungkin sulit bagi orang dari dalam untuk menghilangkan reputasi "salah satu dari anggota kita".



2. Menentukan Kandidat Internal.

Untuk menjadi efektif, promosi dari dalam membutuhkan penggunaan publikasi pekerjaan, catatan personil, dan data bank ketrampilan. Publikasi pekerjaan berarti mempublikasikan pekerjaan yang lowong kepada karyawan (seringkali dengan cara tertulis menempatkannya pada papan buletin atau internet) dan menyebutkan atribut pekerjaan itu, seperti kualifikasi, penyeli, jadwal kerja, dan tingkat gaji. Beberapa kontrak serikat kerja membutuhkan publikasi pekerjaan untuk memastikan para anggota serikat mendapatkan pilihan pertama akan posisi baru dan lebih baik. Namun demikian publikasi pekerjaan bisa merupakan sebuah praktek yang bagus bahkan dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat kerja, bila ia memfasilitasi perpindahan dan promosi calon dari dalam yang memenuhi syarat. (Namun, seringkali perusahaan tidak mempublikasikan pekerjaan penyeliaan; manajemen lebih suka untuk memilih calon penyeliaan berdasarkan hal-hal seperti rekomendasi penyelia, dan hasil penilaian dan pengujian).

Catatan personil juga penting. Sebuah pemeriksaan catatan personil (termasuk formulir aplikasi) bisa mengungkapkan karyawan yang bekerja dengan level pendidikan dan ketrampilan yang sesuai. Hal ini juga mengungkapkan orang yang memiliki potensi untuk pelatihan lebih lanjut atau yang telah memiliki latar belakang yang tepat untuk pekerjaan yang lowong itu. Sistem pencatatan terkomputerisasi (seperti yang dibahas di atas) bisa membantu memastikan Anda mempertimbangkan calon dari dalam yang memenuhi syarat untuk lowongan itu. Beberapa perusahaan juga mengembangkan: bank data ketrampilan" yang berisi daftar karyawan yang ada sekarang dengan ketrampilan yang khusus. Sebagai contoh, bila Anda membutuhkan seorang insinyur angkasa luar (*aerospace*) dalam unit A, dan bank data memperlihatkan seseorang dengan ketrampilan tersebut dalam unit B, orang itu bisa didekati untuk dipindahkan.



3. Mempekerjakan Karyawan Kedua kalinya

Belakangan ini, banyak manajer yang menganggap tidak bijaksana untuk mempekerjakan kembali mantan karyawan, seperti mereka yang telah sengaja pindah untuk pekerjaan yang lebih baik. Berhenti seringkali dipandang sebagai sebuah bentuk penghinaan. Para manajer sering berasumsi bahwa mereka yang telah keluar mungkin akan memperlihatkan ketidaksetiaan atau perilaku yang baru dipekerjakan kembali. Mempekerjakan kembali mantan karyawan memiliki pro dan kontranya sendiri. Sisi baiknya, mantan karyawan adalah kuantitas yang telah dikenal, dan telah mengenal budaya, gaya, dan cara perusahaan melakukan banyak hal. Di sisi lain, karyawan yang telah keluar mungkin kembali dengan perilaku yang kurang-positif. Dan mempekerjakan mantan karyawan yang telah keluar untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik kembali ke posisi yang lebih baik bisa memberi inspirasi kepada karyawan yang ada sekarang bahwa cara terbaik untuk maju adalah dengan meninggalkan perusahaan.

Bagaimanapun, ada beberapa cara untuk mengurangi kesempatan reaksi yang merugikan. Sebagai contoh, saat karyawan yang dipekerjakan telah kembali ke pekerjaan yang lalu, berikan mereka penghargaan sesuai perhitungan pelayanan yang telah mereka kumpulkan sebelum mereka pergi. Hal ini mungkin memberikan dampak positif seperti terisinya waktu libur, dan kerenanya berdampak terhadap semangat juang. Sebagai tambahan, tanyakan (sebelum kembali mempekerjakan mereka) apa yang mereka lakukan selama diberhentikan dan bagaimana perasaan mereka kembali bekerja di perusahaan. "Anda tidak ingin saeseorang yang kembali merasa pernah diperlakukan tidak baik," kata seorang manajer.

4. Perencanaan Pengantian

Memprediksikan tersediannya calon eksekutif dari dalam sangat penting dalam perencanaan pengantian "proses dalam memastikan tenaga pengganti yang cocok untuk pekerjaan senior atau pekerjaan kunci pada saat ini dan dimasa depan." Perencanaan pengantian sering membutuhkan serangkaian langkah yang rumit.



Perencanaan pengantian biasanya meliputi aktifitas seperti:

- 1) Memproyeksikan kebutuhan manajer dan profesional untuk level, fungsi, dan ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan.
- 2) Mengaudit bakat eksekutif yang ada sekarang untuk memproyeksikan kemungkinan tenaga potensial di masa depan yang bersumber dari dalam.
- 3) Merencanakan jalur karir seseorang berdasarkan pada perkiraan obyektif kebutuhan masa depan dan perkiraan potensi.
- 4) Konseling karir dalam konteks kebutuhan perusahaan di masa depan, juga kebutuhan perorangan.
- 5) Promosi yang dipercepat sesuai dengan perkembangan yang ditargetkan terhadap kebutuhan masa depan bisnis itu.
- 6) Pelatihan dan perkembangan yang terkait dengan prestasi untuk menyiapkan peran seseorang di masa depan dan juga tanggung jawabnya sekarang.
- 7) Perekrutan strategi yang terencana untuk mengisi kebutuhan jangka pendek dan menyiapkan orang untuk memenuhi kebutuhan masa depan.
- 8) Mengisi posisi itu melalui perekrutan, promosi dari dalam, dan seterusnya.

5. Calon Karyawan Yang Bersumber dari Luar.

Perusahaan tidak selalu bisa mendapatkan semua karyawan yang mereka butuhkan dari staf yang ada sekarang, dan terkadang mereka juga tidak ingin. sebagai contoh, saat dewan direksi Delra Airlines memutuskan perlu menyuntikkan sebuah persepsi baru, mereka memilih, Leo Mulling, yang bukan staf perusahaan itu untuk menjadi CEO yang baru. Berikut ini kita akan melihat sumber-sumber yang digunakan perusahaan untuk menemukan calon karyawan dari luar.

6. Periklanan

Semua orang telah mengenal iklan pekerjaan, dan kebanyakan telah merespons satu atau lebih iklan tersebut. Agar berhasil dalam



menggunakan iklan lowongan, pengusaha harus menekankan dua masalah: media periklanan dan bentuk iklannya.

7. Agen-agen Pekerjaan

Ada tiga jenis agen pekerjaan: (1) agen publik yang dikelola oleh pemerintah federal, negara bagian, atau lokal, (2) agen yang terkait dengan organisasi nonprofit, dan (3) agen milik swasta.

Pada abad 21, persaingan untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sangat ketat karena perusahaan menginginkan tenaga kerja yang dapat bekerja secara efisien. Maka perusahaan sangat memperhatikan perencanaan tenaga kerja untuk masa yang akan datang. Perekrutan tenaga dapat dilakukan dari jumlah dalam organisasi atau dari luar organisasi.

E. Penyeleksian

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu.

Menurut Ambar T Sulistiyani dan Rosidah seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Seleksi juga disebut sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.

Menurut Sondang P Siagian apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen proses selanjutnya yaitu seleksi, seleksi proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan



pelamar mana yang ditolak. Seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan.

Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik. Selain itu seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian dari seleksi yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk memilih calon karyawan mana yang lebih memenuhi kriteria untuk dipekerjakan disuatu perusahaan. Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manularang (2011) (seperti yang dikutip I Komang ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiarta Utama) beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:

1. Keahlian

Dasar keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu *technical skill* yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, *human skill* dimiliki oleh pimpinan menengah, dan *conceptual skill* dimiliki oleh pucuk pimpinan.

2. Pengalaman

Pengalaman cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman dibanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas,



tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

3. Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.
4. Jenis kelamin
Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.
5. Pendidikan pelatihan
Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.
6. Keadaan fisik
Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.
7. Tampang
Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.
8. Bakat
Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.
9. Temperamen
Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang,



bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam.

10. Karakter

Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Selain itu, kriteria dasar dalam seleksi sumber daya manusia juga sangat penting yaitu untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yaitu sebagai berikut:

1) Seleksi berpedoman pada analisis jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar epektifitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada analisis jabatan kemungkinan besar seleksi yang dilaksanakan bertendensi tidak akan berhasil dalam menentukan dan memilih SDM sesuai dengan yang diharapkan.

2) Seleksi harus efektif dan efisien

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.

3) Seleksi berpedoman pada perencanaan SDM

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.



- 4) Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan.

Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja dibawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma agama dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

- 5) Seleksi harus dilaksanakan objektif dan jujur

Objektifitas dan kejujuran pelaksanaan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para penyeleksi harus berlaku objektif yang menekankan pertimbangan rasional dibandingkan perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi dengan mengorbankan profesi jabatan. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya.

F. Wawancara

Bagi organisasi, karyawan adalah aset yang berharga untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, karyawan merupakan ujung tombak organisasi. Oleh karena itu, langkah awal kunci utama kesuksesan organisasi adalah proses rekrutmen dan seleksi untuk merekrut tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhannya (Pusparani, 2018). Sukses atau tidaknya suatu organisasi tergantung dari karyawan yang mampu menjalankan kegiatan operasional organisasi sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Maka dari itu, tak heran jika organisasi menginginkan karyawan yang kompeten, yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi dengan penuh tanggung jawab.



Rekrutmen merupakan proses yang terdiri dari serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan kandidat atau calon karyawan yang dapat ditempatkan secara tepat (Pusparani, 2018). Pengambilan keputusan untuk menentukan apakah calon karyawan dapat diterima atau tidak tersebut didasari oleh sejumlah kriteria yang ditetapkan pada organisasi. Agar menghindari terjadinya kesalahan pengambilan keputusan, maka organisasi membutuhkan sistem pendukung keputusan untuk memutuskan calon karyawan mana yang akan diterima. (Muharsyah, 2018)

Rekrutmen di setiap organisasi berbeda-beda tergantung pada jenis metode perekrutan yang digunakan dan dibutuhkan organisasi (Dessler, 2013). Rekrutmen yang berhasil adalah ketika organisasi berhasil mengidentifikasi sejumlah pelamar yang nantinya dapat dipilih. Pada tahap ini, terdapat banyak teknik yang dapat digunakan untuk memilih yang terbaik dari sekumpulan pelamar (Aamodt, 2010). Metode yang paling sering digunakan untuk memilih karyawan adalah wawancara kerja. Boleh dibilang bahwa sebagian besar pekerjaan itu diperoleh setelah pelamar melalui proses wawancara (Aamodt, 2010).

Wood (2013) menjelaskan bahwa wawancara sebagai transaksi komunikasi yang menekankan pada pertanyaan dan jawaban. Karena wawancara bertujuan mendapatkan informasi, maka hal tersebut terjadi ketika pewawancara mengajukan pertanyaan untuk mempelajari mengenai opini, pengetahuan, sikap, pengalaman dan hal-hal lain dari pihak yang diwawancarai (Wood, 2013).

Dalam wawancara kerja (*employment interview*) adalah pemberi kerja dan kandidat sama-sama saling menilai satu sama lain dan memutuskan apakah ada kecocokan di antara mereka (Wood, 2013). Wood (2013) menjelaskan biasanya wawancara kerja mencakup periode pemberian informasi dan penggalian informasi serta usaha-usaha persuasif dari kedua partisipan. Calon pemberi kerja ingin meyakinkan kandidat tentang kualitas organisasinya, sementara sang kandidat ingin meyakinkan pemberi kerja mengenai kualitas kualifikasinya. Idealnya, kedua partisipan mendapatkan cukup informasi



untuk membuat penilaian yang adil dari kecocokan antara mereka. *Interview* biasanya dilakukan satu lawan satu antara *interviewer* dengan pelamar, tetapi dapat pula dilakukan antara sekelompok pelamar dengan satu atau dua orang *interviewer*. Pertanyaan dapat bersifat terstruktur, tidak terstruktur, campuran, pemecahan masalah, atau menggunakan sejumlah pertanyaan untuk dirancang untuk menimbulkan stres (Irawan et al., 2018).

Apakah wawancara efektif untuk mengidentifikasi kandidat yang sesuai kebutuhan organisasi? Hal tersebut tergantung pada banyak hal. Sebuah meta-analisis oleh Barrick (dalam Aamodt, 2010) menemukan bahwa penggunaan komunikasi nonverbal yang tepat sangat berkorelasi dengan skor wawancara. Isyarat nonverbal yang sesuai mencakup hal-hal seperti tersenyum dan membuat kontak mata yang tepat (Levine & Feldman dalam Aamodt, 2010). Howard dan Ferris (dalam Aamodt, 2010) menemukan hubungan yang signifikan antara penggunaan perilaku nonverbal yang tepat dan persepsi pewawancara terhadap kompetensi yang diwawancarai. Hasil meta-analisis juga menunjukkan bahwa penggunaan isyarat verbal yang tepat seperti nada, nada, kecepatan bicara, dan jeda juga terkait dengan skor wawancara yang lebih tinggi (Aamodt, 2010).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam proses wawancara, baik komunikasi verbal maupun nonverbal punya kontribusi terhadap efektivitas cara tersebut dalam mengidentifikasi karyawan yang dibutuhkan. Dengan memonitor tak hanya kata-kata tetapi juga bahasa tubuh serta gerak gerik, maka *interviewer* bisa memastikan agar proses tanya jawab yang ia lakukan berhasil mencapai tujuan wawancara kerja, yakni mengidentifikasi kandidat yang sesuai kebutuhan organisasi.

Wawancara bisa berjalan efektif jika pihak pewawancara mampu mengarahkan pihak yang diwawancarai ke arah tujuan yang ingin dicapai, dan mampu mengendalikan situasi. Pertanyaan harus terstruktur mulai dari uraian pekerjaan, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan perbaikan. Pihak pewawancara harus mampu



membina hubungan pribadi dengan pihak yang diwawancari sehingga memperoleh hasil sesuai dengan yang direncanakan.

G. Pelatihan

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. (Simamora, 2006: 273). Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya.

Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai *scope* yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin, 2001: 217).



Hal serupa dikemukakan (Hadari, 2005: 208). Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut (Simamora, 2006: 278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan Keahlian.

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering dijumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

3. Pelatihan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.



4. Pelatihan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

Dalam pelatihan, terdapat beberapa unsur yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Pemahaman ideologi perusahaan, visi, misi, tujuan, dan sasarannya.
- b. Proses pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan bertindak dan berpikir, dapat dilakukan di dalam perusahaan dan di luar perusahaan.
- c. Evaluasi mengenai sikap, motivasi, dan perilaku selama karyawan mengikuti pelatihan

H. Mengembangkan Karir

Karier adalah sejumlah posisi kerja yang dijabat seseorang selama siklus kehidupan pekerjaan sejak dari posisi paling bawah hingga posisi paling atas (Sinambela, 2016: 253). Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2013) karier adalah persepsi sikap pribadi dan perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang.

Pengembangan karier merupakan suatu keniscayaan bagi perjalanan pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi. Sebab, hampir semua manusia ingin kariernya berkembang, ingin mengalami peningkatan dan merasakan kemajuan dengan kondisi yang lebih baik dalam berkarier. Sebaliknya, hampir tidak ada manusia yang ingin



mengalami kemunduran dari karier terbaiknya apalagi kalau sampai terhenti.

Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. (Samsudin, 2010: 141). Peningkatan status dapat berupa jabatan atau berupa golongan kepangkatan, mulai dari yang paling bawah atau posisi saat sekarang sampai pada posisi yang paling tinggi.

Beberapa pendapat tentang pengertian pengembangan karier adalah sebagai berikut.

1. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
2. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan semakin matang.
3. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.
4. Pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. (Samsudin, 2010: 140).
5. Pengembangan karier adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karier pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karier, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karier (Sinambela, 2016: 260).
6. Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karier yang direncanakan (Mondy, 1993).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.



Pengembangan karier merupakan hal yang tidak boleh diabaikan, mengabaikan pengembangan karier sama saja dengan mengabaikan perkembangan lembaga. Ketika karier sumberdaya manusia dalam sebuah organisasi tidak berkembang, berarti ada permasalahan serius yang perlu diperhatikan di dalam organisasi tersebut. Boleh jadi permasalahan tersebut berasal dari individu yang bersangkutan atau dari pihak lembaga. Oleh karena itu pihak pimpinan harus menjadikan pengembangan karier sebagai salah satu perhatian serius demi kepentingan dan kemajuan bersama.

I. Mutu dan Produktivitas

Berbicara tentang mutu berarti berbicara tentang sesuatu bisa barang atau jasa. Barang yang bermutu adalah barang yang bernilai bagi seseorang, barang tersebut secara fisik sangat bagus, indah elegant, mewah, antik, tidak ada cacatnya, awet, kuat, dan ukuran-ukuran lainnya yang biasanya berhubungan dengan kebaikan (*Goodness*), keindahan (*Beauty*), kebenaran (*Truth*), dan idealitas. Hampir semua orang ingin memilikinya tetapi hanya sedikit saja yang dapat menjangkaunya, karena harganya biasanya sangat mahal. Jasa yang bermutu adalah pelayanan yang diberikan seseorang atau organisasi yang sangat memuaskan, tidak ada keluhan bahkan orang-orang tidak akan segan-segan memuji dan memberi acungan jempol. Mutu atau kualitas adalah gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.

Menurut Edward Sallis dalam bukunya *Total Quality Management in Education*, mutu adalah sebuah hal yang berhubungan dengan gairah dan harga diri. Bagi setiap institusi, mutu adalah agenda utama dan meningkatkan mutu adalah tugas yang paling penting.

Meskipun demikian, ada sebagian orang yang menganggap mutu sebagai sebuah konsep yang penuh dengan teka-teki. Mutu dianggap sebagai suatu hal yang membingungkan dan sulit di ukur. Mutu dalam pandangan orang terkadang bertentangan dengan mutu dalam



pandangan orang lain, jadi tidak aneh jika ada dua pakar yang tidak memiliki kesimpulan yang sama tentang bagaimana menciptakan institusi yang baik.

Adapun istilah produktivitas mempunyai arti yang berbeda-beda untuk setiap orang yang berbeda dan penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan pemakainya. Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan (Sutrisno, 2009). Sedangkan menurut pendapat Ardana (2012) menyebutkan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti: pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap mental dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial Pancasila (hubungan kerja yang sangat manusiawi), teknologi, sarana produksi, manajemen, dan kesempatan berprestasi.

Produktivitas adalah sikap mental dan cara pandang manusia untuk membuat hari esok lebih baik dari sekarang dan membuat hari ini lebih baik dari kemarin. Dalam arti yang sederhana dan teknis, pengertian kedua tentang produktivitas adalah rasio antara keluaran dan masukan yang terpakai (Gaspersz, Vincent, 1998.).

Produktivitas menyangkut hubungan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input* yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut). Produktivitas adalah rasio dari beberapa output dengan beberapa input (Bain. Dafid, 1992). Produktivitas bukanlah merupakan ukuran dari produksi atau output yang dihasilkan, melainkan ukuran tentang tingkat penggunaan sumber-sumber untuk mencapai suatu misi atau prestasi.

Dalam upaya untuk meningkatkan mutu dan produktivitas, tim kerja harus memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Mengadakan *meeting*/berdiskusi secara reguler
2. Membahas pekerjaan yang sudah dikerjakan
3. Memecahkan masalah yang dihadapi,



4. Merencanakan kerja yang akan datang / *action plan*

Paradigma dalam menjaga Mutu, biasanya dipakai Manajemen Mutu Terpadu (*Total Quality Management-TQM*). *Total Quality Management* merupakan sistem manajemen yang menjadikan kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan yang melibatkan seluruh anggota organisasi. *Total Quality Management* merupakan pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar melalui kombinasi antara pencarian fakta praktis dan penyelesaian masalah guna menciptakan peningkatan kualitas, produktifitas dan kinerja lain secara signifikan dalam perusahaan.

Menurut Carter (2009: 219-220) TQM telah menjadi filosofi yang mengakar dan suatu cara untuk menjalankan bisnis yang berlaku bagi seluruh bidang fungsional dan karyawan perusahaan. Oleh karena produk dan proses produksi suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lain, maka pendekatannya terhadap TQM juga berbeda jauh. Namun, karakteristik-karakteristik berikut bersifat umum untuk semuanya.

1. Tujuan perusahaan bagi semua aktivitas bisnisnya adalah untuk melayani pelanggan. Produk, sampai titik tertentu tidak hanya terbatas pada barang berwujud saja, melainkan jasa juga, dan pelanggan tidak hanya terbatas pada pembeli produk perusahaan, melainkan juga termasuk orang-orang di dalam perusahaan yang menggunakan atau memperoleh manfaat dari *output* aktivitas internal. Karyawan diharuskan untuk mengidentifikasi pelanggan mereka, serta menentukan kebutuhan dan prioritas pelanggan tersebut melalui proses interaksi dengan mereka. Secara internal, proses ini diterjemahkan menjadi produsen dari produk (atau jasa) yang bertemu dengan pengguna. Secara eksternal, proses ini membutuhkan riset pasar dan umpan balik dari pelanggan. Produsen tidak dapat mengasumsikan riset pasar dan umpan balik dari pelanggan. Produsen tidak dapat mengasumsikan bahwa mereka mengetahui apa yang terbaik bagi pelanggan.



2. Manajemen puncak memimpin secara aktif dalam perbaikan mutu. Komitmen dan keterlibatan manajemen puncak diperlukan untuk menyediakan arahan dan untuk memotivasi karyawan di semua tingkatan agar bekerjasama guna perbaikan kualitas produk. Karyawan terlibat aktif hanya jika mereka mengerti pentingnya perbaikan mutu bagi perusahaan, dan partisipasi aktif dari manajemen puncak menunjukkan seberapa pentingnya hal tersebut.
3. Semua karyawan terlibat secara aktif dalam perbaikan kualitas (mutu). Memperbaiki mutu adalah suatu cara menjalankan bisnis yang berlaku bagi setiap bagian dan setiap tingkatan di perusahaan. TQM mengharuskan keterlibatan aktif dari seluruh karyawan di semua tingkatan untuk terus-menerus secara aktif mencari cara guna memperbaiki mutu dari proses-proses yang ada di bawah kendali mereka masing-masing.
4. Perusahaan memiliki sistem untuk mengidentifikasi masalah kualitas (mutu), mengembangkan solusi, dan menetapkan tujuan perbaikan kualitas (mutu). Pada umumnya, sistem-sistem ini terdiri atas pengaturan kelompok karyawan ke dalam tim mutu atau lingkaran mutu yang bertemu secara teratur untuk mendiskusikan masalah mutu.
5. Perusahaan menghargai karyawannya dan memberikan pelatihan terus-menerus serta pengakuan atas pencapaian. Bahkan di perusahaan yang sangat terotomatisasi sekalipun, sumber daya manusia merupakan aktiva perusahaan yang paling berharga karena manusia yang melakukan perencanaan, desain, dan pengaturan, sedangkan mesin tidak. Perusahaan yang berjuang untuk memperbaiki mutu mengakui bahwa karyawan yang terlatih baik dan bermotivasi tinggi merupakan hal yang penting. Perusahaan yang menyediakan pelatihan yang spesifik untuk pekerjaan tertentu yang didesain untuk memperbaiki kinerja. Pelatihan semacam ini sangat penting untuk pekerjaan-pekerjaan yang sangat teknis. Beberapa perusahaan juga memberikan pendidikan yang lebih umum sifatnya. Pendidikan tersebut



menciptakan peluang untuk perbaikan dan kemajuan diri sendiri yang meningkatkan moral karyawan. Selain itu, adalah juga penting untuk mengakui karyawan yang telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap mutu, atau yang telah mencapai kinerja mutu, satu untuk kinerja terbaik dan satu untuk kinerja yang paling mengalami perbaikan.

J. Menilai Kinerja

Siagian (1995: 225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
 - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
 - b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
 - d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian



setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;

- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993: 394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan Mejia, dkk (2004: 222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk.
3. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
4. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai



terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Manajemen harus membuat standar penilaian, dan harus diselesaikan dengan perubahan pada lingkungan kerja, modal kerja, sasaran kerja dan potensi SDM. Kinerja karyawan harus juga dinilai, melalui *Performance Evaluation* (PE). Jika actual output kerja lebih besar dari standar penilaian, maka terjadi penyimpangan yang menguntungkan, Kinerja Karyawan kondisi yang BAIK (*Favorable Variance*) dan sebaliknya. Bila output kinerjanya mempunyai penyimpangan tidak menguntungkan disebut Kinerja Karyawan Kurang Baik (*Unfavorable Variance*). Hakikat dari penilaian kinerja yaitu:

1. Mengetahui kemampuan SDM mencapai sasaran kerja (efektivitas)
2. Mengetahui kemampuan SDM menggunakan input untuk mencapai sasaran kerja (efisiensi)
3. Untuk menentukan besarnya imbalan materiil dan non-materiil

K. Mengelola Karir

Peningkatan karir merupakan harapan bagi semua SDM, karena makin tinggi karir, makin tinggi imbalan yang diperoleh. Dalam organisasi (perusahaan) imbalan ditentukan oleh karir. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki program yang jelas tentang karir SDM, agar SDM dapat mempersiapkan dan mengembangkan diri.

Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Selain itu, menurut Handoko (2000: 121) karir adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karir terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku.



Karir tidak hanya dikelola oleh karyawan, melainkan harus dikelola pula oleh organisasi agar dapat memastikan sumber daya manusia yang ada dapat diberdayakan dengan efisien. Peran organisasi dalam perencanaan karir berkontribusi terhadap peningkatan kualifikasi karyawan dan pertumbuhan karyawan di masa yang akan datang (Simamora, 2001: 519). Untuk itu diperlukan manajemen karir agar dapat dicapai secara efektif. Baik manajemen karir individu maupun manajemen karir organisasional harus dapat diselaraskan dan dijalankan sebaik mungkin agar dapat mencapai efektivitas karir yang diinginkan. Seorang karyawan yang memiliki rencana karir individu apabila tidak dapat mengikuti alur karir yang disediakan oleh organisasi maka kemungkinan akan meninggalkan perusahaan (Simamora, 2001: 525).

Maka untuk itu, perusahaan juga perlu memahami komitmen karir dalam diri karyawan dalam menjalani karir di perusahaan. Komitmen karir akan membentuk cerminan karir individu, dimana ada keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan individu dalam pencapaian karir dalam perusahaan. Maka akan lebih baik proses manajemen karir baik organisasional maupun individu dapat menguntungkan satu sama lain. Pada lingkungan kerja organisasi, efektivitas karir tidak hanya dinilai oleh satu pihak saja namun oleh kedua belah pihak, baik organisasi maupun individu (karyawan).

L. Menetapkan Upah

Tenaga kerja merupakan faktor produksi kedua yang dianggap paling penting, sebab melalui jasa tenaga kerja inilah sumber daya alam dapat berubah menjadi hasil produksi yang bernilai. Untuk itu, atas pengorbanan dan kerjanya tenaga kerja berhak mendapatkan balas jasa dari majikan atau perusahaannya berupa penghasilan dalam bentuk upah.

Dalam teori ekonomi, upah secara umum dimaknai sebagai harga yang dibayarkan kepada pekerja atas jasanya dalam produksi kekayaan seperti faktor produksi lainnya. Tenaga kerja diberikan imbalan atas



jasanya yang disebut upah. Sementara Sadono Soekirno mendefinisikan upah sebagai pembayaran yang diperoleh berbagai bentuk jasa yang disediakan dan diberikan oleh tenaga kerja kepada para pengusaha. Sedang T. Gilarso memaknai upah sebagai balas karya untuk faktor produksi tenaga kerja manusia, yang secara luas mencakup gaji, honorarium, uang lembur, tunjangan, dan lain-lain.

Secara lebih jelas pengertian tentang upah dipaparkan dalam Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan. Dalam pasal 1 Undang-Undang tersebut dikatakan bahwa upah adalah hak pekerja yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Selain upah, ada beberapa istilah yang sering dipakai untuk menunjuk makna yang sama, yaitu kompensasi dan imbalan. Secara umum, para ahli ekonomi mempersamakan ketiga istilah tersebut. Namun dalam manajemen sumber daya manusia modern, istilah imbalan dan kompensasi lebih banyak digunakan. Jusmaliani dan Sondang P. Siagian dalam buku mereka menggunakan istilah sistem imbalan. Upah dan gaji menurut mereka merupakan salah satu komponen imbalan, disamping imbalan yang dalam bentuk lain seperti insentif, bonus, remunerasi, tunjangan dan fasilitas sosial lainnya.

Hakikat upah dalam terminologi Marxisme, harga tenaga kerja buruh yang dibayar oleh kaum kapitalis kepada kaum buruh setelah melaksanakan pekerjaan dan jumlahnya jauh dibawah nilainya sendiri. Upah tersebut dalam system kapitalis merupakan bentuk dan cara meningkatkan keuntungan yang halus dan tidak ketara.

Upah dibagi menjadi beberapa macam, yaitu:



1. Upah Waktu

Atas lamanya waktu kerja, menurut jam, hari, minggu dan bulan.
Ukuran pendek: Jam-jaman, dan harian (*no work no pay*)

2. Upah Satuan dan Borongan

Tidak melakukan control waktu kerja buruh tapi yang dikontrol hanya kinerja

3. Upah Partisipasi

Sistem pengupahan yang dipotong sebagian oleh perusahaan untuk menjadi atau sebagai saham perusahaan

Berbeda lagi hakikat upah dalam terminologi Kapitalis. Harga yang dibayar berdasar hukum permintaan dan penawaran pasar tenaga kerja. Upah adalah kesepakatan antara buruh dan majikan, bukan rekayasa atau penipuan. Orientasi buruh bekerja adalah demi upah, makin tinggi upah makin loyal buruh kepada majikannya dan sebaliknya.

Kapitalis juga memperhatikan untuk bonus, komisi, tunjangan kesehatan, perumahan, uang cuti. Faktor yang menentukan upah dan gaji yaitu: hukum atau peraturan, kebijakan perusahaan, biaya hidup, inflasi, permintaan dan penawaran tenaga kerja.

M. Hubungan Perburuhan

Dalam perkembangan hubungan perburuhan di Indonesia, istilah buruh diupayakan untuk diganti dengan istilah pekerja, karena istilah buruh kurang sesuai dengan kepribadian bangsa, buruh lebih cenderung menunjuk pada golongan yang selalu ditekan dan berada di bawah pihak lain yakni majikan. Buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain. Dengan dipadankannya istilah pekerja dengan buruh merupakan kompromi setelah dalam kurun waktu yang amat panjang dua istilah tersebut bertarung untuk dapat diterima oleh masyarakat.

Hubungan perburuhan yang kemudian dikenal dengan istilah hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang terkait



atau berkepentingan atas proses produksi barang atau pelayanan jasa di suatu perusahaan. Definisi lainnya menyebutkan bahwa hubungan industrial adalah pihak-pihak yang berkepentingan dan ikut serta terlibat dalam hubungan tersebut. Secara umum, hubungan industrial menurut Kartonegoro (1999) diartikan sebagai suatu sistem hubungan yang terbentuk antara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa yang meliputi pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah.

Lebih lanjut dikatakan masalah hubungan industrial mencakup aspek yang sangat luas yaitu sosial-budaya, psikologi, ekonomi, politik, hukum, serta pertahanan dan keamanan nasional. Hal tersebut yang mengakibatkan hubungan industrial tidak hanya meliputi pengusaha dan pekerja/buruh, namun melibatkan pemerintah dan masyarakat dalam arti luas.

Sarana hubungan industrial diantaranya adalah:

1. Peraturan Perusahaan

Peraturan perusahaan pada dasarnya dibuat secara sepihak oleh perusahaan dan resmi mempekerjakan orang. Peraturan perusahaan memuat ketentuan mengenai kewajiban dan hak pekerja serta kewenangan dan kewajiban perusahaan pekerja wajib mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan tugas yang diberikan dengan menghasilkan kualitas produk sesuai dengan ketetapan perusahaan dalam waktu tertentu dan pekerja berhak mendapatkan upah dan jaminan sosial sebagai imbalan atas jasa kerjanya serta perlindungan keselamatan dan kesehatan kerjanya. Bagi perusahaan yang membuat peraturan tersebut, mempunyai wewenang mengatur sistem kerja, pembagian fungsi, pembagian kerja dan kerja tim dan berkewajiban memenuhi hak-hak pekerja.

2. Lembaga Bipartit

Lembaga atau forum bipartit adalah forum konsultasi bagi wakil pengusaha dengan wakil pekerja. Apabila perusahaan telah memiliki serikat pekerja, maka yang mewakili dari pihak pekerja adalah ketua dari serikat pekerja, sedangkan yang mewakili dari perusahaan dapat



diwakili oleh direksi maupun pimpinan unit. Fungsi dari lembaga bipatrit adalah untuk menampung dan menyelesaikan keluhan dan tuntutan pekerja serta untuk menyelesaikan masalah-masalah hubungan industrial pada umumnya.

Selain itu, lembaga bipatrit juga berfungsi sebagai forum pembahas penyempurnaan peraturan perusahaan atau forum dialog untuk mempersiapkan negosiasi atau memperbarui perjanjian bersama.

3. Serikat Pekerja

Partisipasi serikat para pekerja dalam hubungan industrial dapat dilakukan secara langsung melalui sistem perwakilan dalam bentuk serikat pekerja. Partisipasi pekerja dalam hubungan industrial merupakan hak dan kebebasan pekerja dalam bernegosiasi dan mengeluarkan aspirasi yang dijamin oleh undang-undang lainnya.

4. Lembaga Tripatrit

Lembaga tripatrit merupakan forum konsultasi antara serikat pekerja, pengusaha dan pemerintah. Fungsi lembaga ini adalah untuk membantu pemerintah dalam menentukan kebijakan ketenagakerjaan dan menyelesaikan masalah-masalah hubungan industrial. Dalam lembaga tripatrit terdapat lembaga-lembaga seperti Panitia Penyelesaian Perselisihan, Dewan Penelitian Pengupahan, Dewan Latihan Kerja, Dewan Produktivitas, dan Dewan Keselamatan dan Kesehatan kerja.

5. Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Dengan adanya perbedaan keinginan antara pengusaha dengan pekerja serta adanya keluhan-keluhan diharapkan dapat diselesaikan dalam lembaga bipatrit. Apabila belum juga menemukan jalan tengah dari perselisihan tersebut. Maka dibutuhkan pihak ketiga namun perselisihan belum juga menemukan jalan tengah dari perselisihan tersebut, maka dibutuhkan pihak ketiga dari Departemen Tenaga Kerja atau mediator dari lembaga tripatrit. Jika dengan adanya pihak ketiga namun perselisihan belum juga terselesaikan, maka kasus ini dianggap perselisihan hubungan industrial dan diselesaikan oleh Lembaga Majelis



Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial yang dilakukan oleh Panitia Perselisihan Perburuhan Tingkat Daerah (P4D).

6. Peraturan Perundang-Undangan Ketenagakerjaan

Peraturan Perundang-undangan ketenagakerjaan ini pada dasarnya mencakup ketentuan sebelum bekerja, selama bekerja, dan sesudah bekerja.

N. Mengelola Buruh

Perusahaan harus memperlakukan buruhnya dengan adil karena buruh itu yang menghasilkan laba. Manajemen harus mengadakan komunikasi dua arah. Manajemen harus bicara terus-menerus mengenai kerja buruh bahwa buruh harus kerja efektif dan efisien. Manajemen harus memperhatikan perjuangan buruh untuk memperbaiki nasibnya. Informasi bagi manajemen untuk memperbaiki kondisi kerja yang bermuara pada peningkatan produktivitas.

O. Mengelola Keselamatan dan Kesehatan Buruh

Dalam melaksanakan pekerjaan buruh harus dijaga keselamatannya agar produktivitas kerja mereka meningkat. Menjaga keselamatan berarti menjaga sehat jasmani dan rohaninya dan menjaga agar tidak terjadi kecelakaan dalam kerja.

Baik dalam proses bisnis internal dan eksternal, buruh harus dijaga keselamatannya agar barang dagangan sampai di tangan konsumen cepat dan selamat (tidak rusak) sehingga konsumen mendapat kepuasan. Dengan kepuasan konsumen itu diharapkan buruh juga mendapat kepuasan dari bagian laba perusahaan. Hakikatnya keselamatan buruh adalah keselamatan konsumen dan keselamatan perusahaan.

Menurut Suma'mur (1981), tujuan keselamatan kerja adalah:

1. Para pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.



2. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja dapat digunakan sebaik-baiknya.
3. Agar semua hasil produksi terpelihara keamanannya.
4. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan gizi pegawai.
5. Agar dapat meningkatkan kegairahan, keserasian dan partisipasi kerja.
6. Terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan kerja.
7. Agar pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

Lalu Husni (2005) menyatakan bahwa keselamatan kerja bertalian dengan kecelakaan kerja, yaitu kecelakaan yang terjadi di tempat kerja atau dikenal dengan istilah kecelakaan industri. Kecelakaan industri ini secara umum dapat diartikan sebagai suatu kejadian yang tidak diduga semula dan tidak dikehendaki yang mengacaukan proses yang telah diatur dari suatu aktivitas. Menurut Rika Ampuh Hadiguna (2009), kecelakaan kerja merupakan kecelakaan seseorang atau kelompok dalam rangka melaksanakan kerja di lingkungan perusahaan, yang terjadi secara tiba-tiba, tidak diduga sebelumnya, tidak diharapkan terjadi, menimbulkan kerugian ringan sampai yang paling berat, dan bisa menghentikan kegiatan pabrik secara total.

Penyebab kecelakaan kerja dapat dikategorikan menjadi dua:

1. Kecelakaan yang disebabkan oleh tindakan manusia yang tidak melakukan tindakan penyelamatan. Contohnya, pakaian kerja, penggunaan peralatan pelindung diri, falsafah perusahaan, dan lain-lain.
2. Kecelakaan yang disebabkan oleh keadaan lingkungan kerja yang tidak aman. Contohnya, penerangan, sirkulasi udara, temperatur, kebisingan, getaran, penggunaan indikator warna, tanda peringatan, sistem upah, jadwal kerja, dan lain-lain (Rika Ampuh Hadiguna, 2009).

Kesehatan kerja adalah bagian dari ilmu kesehatan yang bertujuan agar tenaga kerja memperoleh keadaan kesehatan yang sempurna baik



fisik, mental maupun sosial (Lalu Husni, 2005). Selain itu, kesehatan kerja menunjuk pada kondisi fisik, mental dan stabilitas emosi secara umum dengan tujuan memelihara kesejahteraan individu secara menyeluruh (Malthis dan Jackson, 2002). Sedangkan menurut Prabu Mangkunegara (2001) pengertian kesehatan kerja adalah kondisi bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan lingkungan kerja. Kesehatan dalam ruang lingkup keselamatan dan kesehatan kerja tidak hanya diartikan sebagai suatu keadaan bebas dari penyakit. Menurut Undang-undang Pokok Kesehatan RI No. 9 Tahun 1960, Bab I Pasal 2, keadaan sehat diartikan sebagai kesempurnaan yang meliputi keadaan jasmani, rohani dan kemasyarakatan, dan bukan hanya keadaan yang bebas dari penyakit, cacat dan kelemahan-kelemahan lainnya.

Menurut Veithzal Rivai (2003) pemantauan kesehatan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Mengurangi timbulnya penyakit.

Pada umumnya perusahaan sulit mengembangkan strategi untuk mengurangi timbulnya penyakit-penyakit, karena hubungan sebab-akibat antara lingkungan fisik dengan penyakit-penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan sering kabur. Padahal, penyakit-penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan jauh lebih merugikan, baik bagi perusahaan maupun pekerja.

2. Penyimpanan catatan tentang lingkungan kerja.

Mewajibkan perusahaan untuk setidaknya-tidaknya melakukan pemeriksaan terhadap kadar bahan kimia yang terdapat dalam lingkungan pekerjaan dan menyimpan catatan mengenai informasi yang terinci tersebut. Catatan ini juga harus mencantumkan informasi tentang penyakit-penyakit yang dapat ditimbulkan dan jarak yang aman dan pengaruh berbahaya bahan-bahan tersebut.



3. Memantau kontak langsung.

Pendekatan yang pertama dalam mengendalikan penyakit-penyakit yang berhubungan dengan pekerjaan adalah dengan membebaskan tempat kerja dari bahan-bahan kimia atau racun. Satu pendekatan alternatifnya adalah dengan memantau dan membatasi kontak langsung terhadap zat-zat berbahaya.

4. Penyaringan genetik.

Penyaringan genetik adalah pendekatan untuk mengendalikan penyakit-penyakit yang paling ekstrem, sehingga sangat kontroversial. Dengan menggunakan uji genetik untuk menyaring individu-individu yang rentan terhadap penyakit-penyakit tertentu, perusahaan dapat mengurangi kemungkinan untuk menghadapi klaim kompensasi dan masalah-masalah yang terkait dengan hal itu.

Penyakit kerja adalah kondisi abnormal atau penyakit yang disebabkan oleh kerentanan terhadap faktor lingkungan yang terkait dengan pekerjaan. Hal ini meliputi penyakit akut dan kronis yang disebabkan oleh pernafasan, penyerapan, pencernaan, atau kontak langsung dengan bahan kimia beracun atau pengantar yang berbahaya (Dessler, 2007). Masalah kesehatan karyawan sangat beragam dan kadang tidak tampak. Penyakit ini dapat berkisar mulai dari penyakit ringan seperti flu, hingga penyakit yang serius yang berkaitan dengan pekerjaannya (Malthis dan Jackson, 2002). Schuler dan Jackson (1999) menjelaskan bahwa dalam jangka panjang, bahaya-bahaya di lingkungan tempat kerja dikaitkan dengan kanker kelenjar tiroid, hati, paru-paru, otak dan ginjal; penyakit paru-paru putih, cokelat, dan hitam; *leukimia*; *bronkitis*; *emphysema* dan *lymphoma*; anemia plastik dan kerusakan sistem saraf pusat; dan kelainankelainan reproduksi (misal kemandulan, kerusakan genetic, keguguran dan cacat pada waktu lahir).

Menurut Bennet Silalahi (1995) perusahaan mengenal dua kategori penyakit yang diderita tenaga kerja, yaitu:



1. Penyakit umum

Merupakan penyakit yang mungkin dapat diderita oleh semua orang, dan hal ini adalah tanggung jawab semua anggota masyarakat, karena itu harus melakukan pemeriksaan sebelum masuk kerja.

2. Penyakit akibat kerja

Dapat timbul setelah karyawan yang tadinya terbukti sehat memulai pekerjaannya. Faktor penyebab bisa terjadi dari golongan fisik, golongan kimia, golongan biologis, golongan fisiologis dan golongan psikologis.

Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah suatu sistem yang dirancang untuk menjamin keselamatan yang baik pada semua personel di tempat kerja agar tidak menderita luka maupun menyebabkan penyakit di tempat kerja dengan mematuhi/ taat pada hukum dan aturan keselamatan dan kesehatan kerja, yang tercermin pada perubahan sikap menuju keselamatan di tempat kerja (Rijuna Dewi, 2006). Menurut Rizky Argama (2006), program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah suatu sistem program yang dibuat bagi pekerja maupun pengusaha sebagai upaya pencegahan (preventif) timbulnya kecelakaan dan penyakit kerja akibat hubungan kerja dalam lingkungan kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan dan penyakit kerja akibat hubungan kerja, dan tindakan antisipatif bila terjadi hal demikian.

Dessler (1992) mengatakan bahwa program keselamatan dan kesehatan kerja diselenggarakan karena tiga alasan pokok, yaitu:

1. Moral. Para pengusaha menyelenggarakan upaya pencegahan kecelakaan dan penyakit kerja pertama sekali semata-mata atas dasar kemanusiaan. Mereka melakukan hal itu untuk memperingan penderitaan karyawan dan keluarganya yang mengalami kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
2. Hukum. Dewasa ini, terdapat berbagai peraturan perundang-undangan yang mengatur ikhwal keselamatan dan kesehatan



kerja, dan hukuman terhadap pihak-pihak yang melanggar ditetapkan cukup berat. Berdasarkan peraturan perundang-undangan itu, perusahaan dapat dikenakan denda, dan para supervisor dapat ditahan apabila ternyata bertanggungjawab atas kecelakaan dan penyakit fatal.

3. Ekonomi. Adanya alasan ekonomi karena biaya yang dipikul perusahaan dapat jadi cukup tinggi sekalipun kecelakaan dan penyakit yang terjadi kecil saja. Asuransi kompensasi karyawan ditujukan untuk member ganti rugi kepada pegawai yang mengalami kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

P. Penutup

1. Ringkasan

Pemberdayaan adalah pelibatan pegawai yang benar-benar berarti, sehingga pegawai benar-benar mampu melaksanakan pekerjaan dan terlibat dalam pengambilan keputusan serta dalam pemecahan masalah. Peluang kerja juga dapat diartikan sebagai permintaan tenaga kerja (*demand for labor*) yaitu suatu keadaan yang menggambarkan tersedianya lapangan kerja yang siap diisi oleh para penawar kerja (pencari kerja).

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses antisipasi dan pembuatan alat pergerakan orang-orang masuk dan keluar sebuah organisasi. Sedangkan perekrutan adalah proses menentukan tempat pelamar dan memberikan untuk menetapkan atau membuka pekerjaan. Selama dalam promosi, usaha dibuat untuk pelamar secara penuh tentang kualifikasi untuk menjalankan pekerjaan dan kesempatan karier.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Metode yang paling sering digunakan untuk memilih karyawan adalah wawancara kerja.



Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Pengembangan karier merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka melakukan perubahan status, posisi, atau kedudukan seseorang yang ternaung di dalam organisasi tersebut.

2. Latihan Soal

- 1) Sebutkan implementasi strategi bidang SDM secara holistik dan analisa secara singkat menjadi satu kesatuan!
- 2) Faktor apa saja yang menjadi acuan dalam pemberdayaan manusia?
- 3) Mengapa analisis tugas begitu penting untuk dilakukan dalam manajemen strategis? Bagaimana jika manajer salah dalam melakukan analisis tugas?
- 4) Sebutkan teknik penyeleksian karyawan baru dan jelaskan kelebihan dan kekurangan dari masing-masing teknik tersebut!
- 5) Jelaskan hubungan antara prestasi dengan jenjang karir!



BAB VII

EVALUASI STRATEGIS

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami peran manajemen
2. Mahasiswa mampu memahami tindakan korektif
3. Mahasiswa mampu memahami pemeriksaan (audit)



Pendahuluan

Perubahan lingkungan internal dan eksternal menentukan perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Oleh sebab itu, strategi yang telah ditetapkan dan diimplementasikan tidak ada gunanya jika lingkungan eksternal dan internal berubah. Lingkungan internal merupakan faktor yang menentukan dan lingkungan eksternal merupakan faktor yang mempengaruhi perumusan, implementasi dan evaluasi strategi. Para evaluator bekerja berdasar strategi dan program kerja dalam melakukan evaluasi strategi.

Secara istilah evaluasi didefinisikan sebagai berikut, kegiatan terencana untuk mengetahui keadaan suatu obyek dengan menggunakan instrument dan hasilnya di bandingkan dengan tolak ukur memperoleh kesimpulan. Evaluasi adalah suatu proses terus menerus sehingga di dalam proses kegiatannya dimungkinkan untuk merevisi apabila dirasakannya ada suatu kesalahan. Menurut kamus istilah manajemen, evaluasi adalah proses bersistem obyektif yang menganalisa sifat dan ciri pekerjaan di dalam perusahaan atau organisasi.



Pada BAB VII ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang peran manajemen, tindakan korektif, dan pemeriksaan (audit).

A. Peran Manajemen

Masalah manajemen dewasa ini adalah mengelola SDM yang dimilikinya. Manajemen dihadapkan bagaimana caranya mengendalikan secara efektif SDM agar mereka mampu bekerja fleksibel, inovatif, kreatif, inisiatif, efektif, efisiensi, dan produktif menciptakan nilai tambah ekonomi. Intinya manajemen harus mampu memberdayakan SDMnya. Tetapi, dalam pemberdayaan SDM itu sering terjadi dilema, antara lain; Jika SDM diberi kebebasan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, ada kecenderungan mereka berperilaku menyimpang, menyalahgunakan wewenangnya. Jika SDM diawasi secara ketat, ada kecenderungan mereka frustrasi, karena merasa dijadikan alat, harkat, dan martabat kemanusiaannya tidak dihargai.

Evaluasi Strategi harus mencapai beberapa syarat dasar untuk menjadi efektif. Pertama, evaluasi strategi harus ekonomis, dimana terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi sama buruknya, dan terlalu banyak control menyebabkan lebih banyak bahaya daripada kebaikannya. Evaluasi strategi juga harus memiliki maksud, dimana harus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Evaluasi harus menyediakan informasi berguna bagi para manajer mengenai tugas dimana mereka kendalikan dan berpengaruh. Kegiatan evaluasi strategi harus menyediakan informasi secara tepat waktu.

Di suatu keadaan dan di beberapa tempat, manajer mungkin saja membutuhkan informasi secara harian. Misalnya, ketika perusahaan berdiversifikasi dengan mengakuisisi perusahaan lain, informasi evaluasi mungkin sering kali dibutuhkan. Namun dalam departemen Riset dan Pengembangan, informasi harian atau mingguan dapat menjadi tidak berguna atau akan bermasalah. Informasi yang kira-kira yang tepat waktu secara umum lebih diperlukan sebagai dasar evaluasi strategi daripada informasi akurat yang tidak menggambarkan keadaan



sekarang. Pengukuran yang sering dan pelaporan yang cepat dapat mengganggu control daripada member control yang baik. Dimensi waktu control harus bertepatan dengan jangka waktu kejadian diukur.

Evaluasi strategi harus dirancang untuk menyediakan gambaran sesungguhnya dari apa yang terjadi. Sebagai contoh, dalam penurunan ekonomi yang parah, rasio produktifitas dan profitabilitas dapat jatuh dengan menghawatirkan walaupun karyawan dan manajer sesungguhnya bekerja lebih keras. Evaluasi strategi harus melukiskan situasi jenis ini dengan sebagaimana mestinya. Informasi yang didapat dari proses evaluasi strategi harus memfasilitasi tindakan dan harus diarahkan pada orang yang harus mengambil tindakan berdasarkan itu. Manajer umumnya mengabaikan laporan evaluative yang disediakan hanya untuk kepentingan informasi, tidak semua manajer perlu menerima semua laporan. Pengendalian perlu berorientasi tindakan daripada berorientasi informasi.

Proses evaluasi strategi harus tidak mendominasi keputusan, melainkan harus membantu pengertian, kepercayaan dan akal sehat bersama. Tidak boleh ada departemen yang gagal bekerjasama dengan departemen lain untuk mengevaluasi strategi. Evaluasi strategi harus sederhana, tidak terlalu sulit, dan tidak terlalu membatasi. Sistem evaluasi strategi yang rumit seringkali membingungkan dan sedikit pencapaiannya. Yang penting dalam keefektifan evaluasi strategi adalah kegunaannya, bukan pada kerumitannya.

Perusahaan besar membutuhkan system evaluasi strategi yang lebih rumit dan detail karena lebih sulit untuk mengkoordinasi pencapaian diantara divisi dan area fungsional yang berbeda. Manajer perusahaan lain sering berkomunikasi satu sama lain dan pada karyawan dan tidak memerlukan system evaluasi strategi yang luan. Keakraban dengan lingkungan sekitar biasanya mempermudah pengumpulan dan pengevaluasian informasi pada perusahaan kecil daripada perusahaan besar. Tapi, kunci dari sistem evaluasi strategi efektif mungkin adalah kemampuan meyakinkan pesertanya bahwa



kegagalan menyelesaikan tugas tertentu dalam waktu tertentu mencerminkan kinerja mereka.

Tidak ada sistem evaluasi strategi yang ideal. Karakteristik unik organisasi; termasuk ukuran, gaya manajemen, tujuan, masalah, dan kekuatan dapat menentukan desain terakhir control sistem dan evaluasi strategi. Robert Waterman menawarkan observasi berikut mengenai kesuksesan control sistem dan evaluasi strategi:

- Perusahaan yang sukses memperlakukan fakta sebagai teman dan *control* sebagai membebaskan. Morgan Guaranty dan Wells Fargo tidak hanya bertahan tapi juga tumbuh dari masalah deregulasi bank, karena evaluasi strategi dan *system control* mereka baik, resiko mereka tersimpan, dan mereka mengenali diri mereka dan situasi persaingan dengan baik.
- Perusahaan sukses sangat lapat akan fakta. Mereka melihat informasi dimana orang lain melihat hanya data. Mereka menyukai perbandingan, peringkat, dan segala hal yang menghilangkan pengambilan keputusan dari lingkup pendapat.
- Perusahaan yang sukses menjaga ketat kontrol keuangan yang akurat. Orang mereka tidak menganggap kontrol sebagai pembebanan otokrasi melainkan sebagai *check and balances* yang mendukung mereka untuk kreatif dan bebas.

Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
2. Mengukur prestasi,
3. Mengambil tindakan korektif. Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.



Adapun proses dalam evaluasi strategi adalah:

1. Menentukan apa yang harus diukur

Di masa-masa awal pengembangan ilmu manajemen, perusahaan lebih sering memberikan perhatian terhadap analisis keuangan saja. Hal ini cukup banyak kelemahannya karena itu semua berdasarkan analisis masalah. Dari proses pengimplementasi strategi, mana yang dilakukan harus dievaluasi. Fokusnya harus pada elemen-elemen yang paling signifikan sesuatu yang paling banyak perannya dalam pengeluaran atau masalah-masalah lain dari kinerja. Secara tradisional banyak perusahaan beranggapan bahwa mengevaluasi strategi hanyalah sekedar menilai bagaimana kinerja perusahaan. Dan banyak yang beranggapan jika indikator-indikator diatas cukup memuaskan, berarti strategi berjalan bagaimana semestinya. Namun, cara-cara semacam ini kadang-kadang membuat kita *leading*.

2. Melakukan Pengukuran Atas Kinerja Aktual

Mengukuran harus dilakukan pada waktu yang telah ditentukan terlebih dahulu. Misalnya setiap tiga bulan sekali dilaksanakan pengadaaan rapat. Dorongan akan dirasakan pada rapat-rapat evaluasi itu dimana biasanya para menager dalam situasi formal akan terdorong untuk menyajikan yang terbaik, sehingga menjalankan aktivitasnya yang terbaik pula.

3. Membandingkan Kinerja Aktual dengan Standar yang dibuat

Jika kinerja actual berada di luar toleransi, maka tindakan yang diambil untuk mengoreksi defisiensi tersebut hal-hal berikut harus menjadi pegangan yaitu:

- a. Apakah deviasi yang terjadi hanya sekedar fluktuasi saja?
- b. Apakah proses yang sedang dijalankan memang tidak tepat?
- c. Apakah proses yang dilakukan sesuai dengan pencapaian dengan standart yang telah ditetapkan?

Evaluasi strategi dapat dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan antara lain:



- a. Apakah terjadi perubahan besar di lingkungan internal?
- b. Apakah terjadi perubahan besar di lingkungan eksternal?
- c. Apakah sasaran dapat dicapai secara efektif dan efisien ?

Terakhir, tahap kerangka kerja evaluasi strategi sebagai berikut:

1. Meninjau ulang dasar-dasar perumusan strategi dengan cara menyusun kembali matrik analisis lingkungan eksternal dan internal berdasar perubahan lingkungan.
2. Matrik analisis lingkungan eksternal yang sudah direvisi harus mampu menunjukkan kemampuan menanggapi peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mengajukan pertanyaan.
3. Matrik analisis lingkungan internal yang sudah direvisi harus mampu menunjukkan kemampuan menanggapi kekuatan dan kelemahan lingkungan internal, dengan mengajukan pertanyaan.

B. Tindakan Korektif

Tindakan korektif adalah tindakan yang diambil untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian. Dalam hal ini, kata kuncinya adalah "menyebabkan". Dengan kata lain, semuanya perlu diperbaiki sehingga di masa depan tidak konsisten seperti itu tidak akan pernah muncul lagi.

Tindakan korektif didasarkan pada varian prestasi kerja. Jika variannya menyimpang sangat signifikan, baik menguntungkan atau tidak menguntungkan harus diambil tindakan korektif. Jika varian menunjukkan sangat menguntungkan, strategi yang saat ini bisa digunakan untuk masa mendatang.

Terdapat dua dimensi tindakan korektif, yaitu:

1. Pelaksanaan strategi dikoreksi, diadakan kaji ulang terhadap gaya manajemen dan perilaku SDM
2. Perumusan strateginya dikoreksi, diadakan kaji ulang terhadap analisis lingkungan eksternal dan internal

Secara lebih rinci, tindakan korektif meliputi:



1. Perubahan struktur organisasi
2. Menyempurnakan alokasi sumber daya
3. Mengubah teknik bersaing
4. Menjual atau menutup anak perusahaan atau divisi
5. Mengganti manajer puncak, madya dan lini
6. Mengubah visi, misi, tujuan, dan sasaran
7. Mengubah strategi, kebijakan, anggaran, dan program kerja
8. Menyempurnakan standar pendapatan, biaya dan laba
9. Menyempurnakan pengendalian
10. Menyempurnakan metode evaluasi

C. Pemeriksaan (Audit)

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan bisnis pada suatu perusahaan, salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah bagaimana meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan sehingga kinerja perusahaan dapat terus ditingkatkan. Oleh karena itu, manajemen puncak dari suatu perusahaan harus mengetahui apakah perusahaannya telah mencapai efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan manajemen puncak tersebut maka diperlukan suatu instrumen yang disebut audit manajemen.

Audit manajemen merupakan audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen suatu organisasi tersebut apakah telah direncanakan, dilaksanakan, dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga fungsi-fungsi pada suatu organisasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas efisiensi, dan ekonomisasi serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilaksanakan. Pelaksanaan audit manajemen di setiap organisasi berbedabeda dan bervariasi, tergantung lingkup audit yang ditetapkan oleh manajemen puncak dari suatu organisasi.

Dengan demikian, satu definisi audit manajemen tidak dapat mencakup berbagai macam aktivitas yang dilakukan auditor manajemen pada setiap organisasi karena adanya perbedaan tersebut. Istilah audit



manajemen sering digunakan bergantian dengan istilah-istilah lain, seperti audit operasional, audit kinerja, *results auditing*, *comprehensive auditing*, dan *management-oriented auditing*.

Beberapa definisi audit manajemen menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Menurut *Brink's Modern Internal Auditing*

Audit operasional adalah *reviu* independen termasuk seluruh aspek dari organisasi: fungsi-fungsi bisnis, pengendalian keuangan, dan sistem-sistem pendukung. Audit operasional melibatkan *reviu* sistematis atas aktivitas organisasi, atau segmen tertentu dari organisasi, sehubungan dengan tujuan tertentu. Audit operasional mempunyai tujuan keseluruhan untuk menilai kualitas pengendalian intern untuk suatu area, termasuk efektivitas dan efisiensi operasi, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

2. Menurut Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark Beasley

Audit operasional adalah evaluasi atas efisiensi dan efektivitas dari bagian manapun dari prosedur dan metode organisasi.

3. Menurut Reider

Proses untuk menganalisis operasi dan aktivitas internal untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan terkait program peningkatan berkelanjutan.

4. Menurut Andrew Chambers dan Graham Rand

Audit operasional adalah audit atas bagian mana pun dari perusahaan (unit operasi, area fungsi, departemen, atau proses bisnis, dan sebagainya) dengan tujuan untuk mereviu efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi dari pencapaian tujuan manajemen.

5. Menurut Allan J. Sayle

Audit manajemen adalah pengujian yang independen atas bukti yang objektif, yang dilakukan oleh personel yang terlatih, untuk menentukan apakah sistem manajemen terintegrasi, yang bertujuan



untuk memenuhi kewajiban kontraktual dan kewajiban legal perusahaan atas pelanggan dan komunitas diimplementasikan secara efektif dan hasil dari pengujian tersebut disajikan secara benar dan wajar.

Dari berbagai macam pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut menunjukkan bahwa terdapat beberapa definisi audit manajemen. Meskipun demikian, dapat diikhtisarkan beberapa bagian penting dari definisi-definisi tersebut, yaitu berikut ini:

1. Suatu Proses yang Sistematis

Audit manajemen dilakukan berdasarkan suatu urutan dari langkah dan prosedur yang terstruktur dan terorganisasi. Beberapa langkah yang terdapat dalam audit manajemen adalah perencanaan yang baik, mendapatkan buktibukti yang terkait dengan aktivitas yang diperiksa, dan melakukan penilaian terhadap bukti-bukti tersebut secara objektif.

2. Melakukan Penilaian atas Operasi Organisasi

Penilaian operasi organisasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui oleh manajemen puncak. Penilaian atas operasi tersebut bertujuan untuk mengukur tingkat kesesuaian antara kinerja aktual dengan kriteria yang sudah ditetapkan.

Dalam setiap pelaksanaan audit manajemen tentu menggunakan tahap-tahap yang sistematis. Tahap-tahap yang biasanya dilakukan dalam audit manajemen, sebagai berikut.

1. Perencanaan

Area dan tujuan audit manajemen umumnya ditentukan oleh manajemen puncak. Setelah mengetahui area dan tujuan audit manajemen maka auditor manajemen kemudian merencanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

Suatu survei pendahuluan, seperti yang dijelaskan sebelumnya merupakan prosedur umum yang dilakukan auditor untuk mengenal operasi perusahaan yang akan diaudit. Audit dapat menggunakan daftar



pertanyaan, *flowchart*, tanya jawab, laporan manajemen, dan observasi dalam pelaksanaan survei pendahuluan.

Daftar pertanyaan terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan masalah yang mempengaruhi efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi operasi. Auditor, kemudian akan menilai jawaban yang diperoleh dan mengumpulkan bukti-bukti untuk memperkuat jawaban yang diterima. Untuk membantu auditor dalam memahami arus barang, jasa, dan arus transaksi dalam operasi, auditor dapat menelaah atau menyiapkan *flowchart*.

Pada waktu mempelajari *flowchart*, auditor akan mencari inefisiensi dan kelemahan pengendalian, seperti adanya duplikasi operasi, formulir yang tidak diperlukan, belum layaknya pemisahan tugas, dan kekurangan pengawasan. Auditor juga akan menelaah laporan manajemen seperti laporan keuangan, anggaran, laporan produksi, dan laporan penjualan. Hal-hal khusus yang akan menarik perhatian auditor, seperti adanya variansi anggaran (perbedaan antara aktual dengan anggaran), peningkatan biaya, kekurangan persediaan, persediaan yang usang, dan kerusakan produksi.

Pada saat melakukan survei pendahuluan, auditor harus mengamati sekelilingnya. Karyawan atau peralatan yang mengganggu, aset yang tidak dijaga, seperti kas dan persediaan, *lay out* pabrik atau kantor yang tidak efisien dapat merupakan area yang potensial untuk diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari sumber-sumber ini, auditor akan dapat menentukan beberapa kriteria yang objektif untuk menilai operasi. Auditor juga akan dapat merancang suatu audit program yang akan digunakannya untuk mengumpulkan bukti dalam penilaian suatu operasi.

2. Mengumpulkan Bukti-bukti

Tujuan pengumpulan bukti-bukti adalah untuk mendapatkan dasar faktual dalam menilai kriteria kinerja yang sebelumnya telah diidentifikasi. Wawancara merupakan alat penting untuk mendapatkan bukti-bukti selama melakukan audit manajemen. Wawancara harus



direncanakan sehingga memungkinkan auditor untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin melalui wawancara. Selama dan setelah selesai wawancara, perlu disiapkan memo untuk mencatat hal-hal penting yang diperoleh dari wawancara. Memo ini akan memperkuat bukti-bukti informasi yang diperoleh melalui wawancara. Auditor akan mengumpulkan bukti yang diperoleh dalam suatu arsip. Bukti dokumentasi ini disebut kertas kerja.

3. Analisis dan Penyelidikan Penyimpangan/Deviasi

Pada saat mengumpulkan bukti-bukti, auditor harus waspada atas deviasi dari kebijakan perusahaan dan kinerja yang tidak efektif dan efisien. Auditor harus membedakan deviasi yang tidak signifikan dengan deviasi yang signifikan. Deviasi yang terjadi di masa lampau, mungkin dapat dikoreksi dan mungkin juga tidak dapat dikoreksi, tetapi yang harus diperhatikan oleh auditor adalah pengaruh dari deviasi tersebut terhadap masa yang akan datang. Analisis dan penyelidikan auditor harus didokumentasikan dalam arsip auditor karena merupakan dasar untuk menentukan tindakan korektif.

4. Menentukan Tindakan Korektif

Setelah melakukan analisis dan penyelidikan suatu deviasi, auditor harus menjawab 2 pertanyaan berikut.

- a. Tindakan korektif apa yang harus diambil?
- b. Apakah tindakan korektif yang dapat diterapkan?

Pertanyaan kedua paling sering sulit dijawab karena auditor perlu mempertimbangkan faktor-faktor, seperti hubungan biaya-manfaat, pengaruh terhadap moral karyawan, dan konsistensi dengan kebijakan perusahaan yang lain.

5. Melaporkan Hasil Audit Manajemen dan Tindak Lanjut

Walaupun laporan formal dapat dianggap sebagai langkah terakhir dalam audit manajemen, laporan informal harus dibuat selama melakukan audit. Suatu laporan audit harus berisi laporan tertulis yang menjelaskan temuan audit dan rekomendasi perbaikan untuk mengatasi temuan-temuan tersebut. Auditor manajemen juga harus memonitor



tindak lanjut dari rekomendasi yang diberikannya ke manajemen untuk mengetahui apakah rekomendasi tersebut telah dilakukan, dan jika tidak apa alasan dari tidak menerapkan rekomendasi tersebut.

Terkait dengan audit manajemen, perlu diingat kembali pedoman manajemen strategi yang efektif, dimana ini akan menjadi acuan dalam memeriksa berbagai kekurangan yang masih perlu diperbaiki. Beberapa kriteria manajemen strategis yang efektif adalah:

1. Mutu proses manajemen strategis harus berdasarkan analisis lingkungan yang objektif, bukan pikiran subyektif manajemen
2. Manajemen strategis tidak boleh biokratif
3. Manajemen strategis harus merupakan proses belajar, yaitu memadukan teori dengan praktik; praktik berubah dan berkembang terus-menerus, kita harus belajar dari perubahan
4. Manajemen strategis tidak menjadi ritualistik, kaku, terstruktur, formal, tidak fleksible.
5. Manajemen strategis konsepnya harus : kata-kata didukung oleh angka, bukan angka-angka didukung oleh kata-kata; itu artinya semua pernyataan harus objektif; ide harus cermin dari materi
6. Manajemen strategis harus sederhana dan tidak rutin
7. Manajemen strategis harus merupakan proses belajar dan bertindak
8. Manajemen strategis harus merupakan proses belajar dan bertindak
9. Alokasi sumber daya yang tepat guna, karena keterbatasannya, dengan demikian tidak semua strategi dapat dicapai secara bersamaan.
10. Perumusan dan implementasi strategis harus etis
11. Harus menghindari sifat subjektivitas secara ideology bisnis, avonturir dalam kebijakan dan manajemen yang tidak profesional



D. Penutup

1. Ringkasan

Manajemen dihadapkan bagaimana caranya mengendalikan secara efektif SDM agar mereka mampu bekerja fleksibel, inovatif, kreatif, inisiatif, efektif, efisiensi, dan produktif menciptakan nilai tambah ekonomi. Intinya manajemen harus mampu memberdayakan SDMnya. Evaluasi Strategi harus mencapai beberapa syarat dasar untuk menjadi efektif. Pertama, evaluasi strategi harus ekonomis, dimana terlalu banyak atau terlalu sedikit informasi sama buruknya, dan terlalu banyak control menyebabkan lebih banyak bahaya daripada kebaikannya.

Evaluasi strategi juga harus memiliki maksud, dimana harus berhubungan dengan tujuan perusahaan. Evaluasi harus menyediakan informasi berguna bagi para manajer mengenai tugas dimana mereka kendalikan dan berpengaruh. Kegiatan evaluasi strategi harus menyediakan informasi secara tepat waktu. Tindakan korektif adalah tindakan yang diambil untuk menghilangkan penyebab ketidaksesuaian. Dalam hal ini, kata kuncinya adalah "menyebabkan". Dengan kata lain, semuanya perlu diperbaiki sehingga di masa depan ketidakkonsistenan seperti itu tidak akan pernah muncul lagi.

Audit manajemen merupakan audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen suatu organisasi tersebut apakah telah direncanakan, dilaksanakan, dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga fungsi-fungsi pada suatu organisasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas efisiensi, dan ekonomisasi serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilaksanakan. Terkait dengan audit manajemen, perlu diingat kembali pedoman manajemen strategi yang efektif, dimana ini akan menjadi acuan dalam memeriksa berbagai kekurangan yang masih perlu diperbaiki.



2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana peran manajemen dalam evaluasi strategi?
- 2) Apa saja syarat mencapai evaluasi strategi yang ideal?
- 3) Bagaimana proses tindakan korektif yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan mereka?
- 4) Bagaimana kedudukan audit di dalam perusahaan? Siapa yang memiliki wewenang untuk melakukan audit?
- 5) Bagaimana menyelaraskan audit dengan pedoman mutu manajemen strategis?



BAB VIII

EVALUASI DIVISI SDM

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami evaluasi manajer
2. Mahasiswa mampu memahami model evaluasi SDM
3. Mahasiswa mampu memahami pelaksanaan evaluasi kinerja



Pendahuluan

Evaluasi kinerja ialah kegiatan mengukur dan menilai prestasi kerja SDM dalam menggunakan alat kerja, metode kerja, modal kerja, dan informasi untuk mencapai sasaran kerja. SDM yang dievaluasi kinerja meliputi seluruh SDM di berbagai level manajemen, khususnya SDM divisi marketing, SDM divisi produksi, dan SDM divisi keuangan. Evaluasi kinerja SDM bermuara pada laba dan nilai perusahaan. Kerangka berpikir evaluasi dalam hubungannya dengan organisasi, strategi, kebijakan, program kerja, standar, dan anggaran. Sedangkan medan kerja SDM yang dievaluasi meliputi: 1) Efektivitas; kecepatan untuk mencapai sasaran kerja, 2) Produktivitas; Output dibagi input atau efektivitas dibagi efisiensi, dan 3) Efisiensi; Pengorbanan aktual lebih kecil daripada standar.

SDM merupakan motor penggerak keberhasilan dan kegagalan perusahaan mencapai sasaran kerja, karena yang mengoperasikan alat kerja adalah SDM. Dalam mengevaluasi SDM pada umumnya ada faktor yang sering dilupakan yaitu:



1. Pikiran SDM: jika pikirannya rusak, relatif mudah diperbaiki
2. Perasaan SDM: jika perasaannya terluka, sulit diperbaiki
3. Kepentingan SDM: jika kepentingan berlawanan, sulit diperbaiki

Pada BAB VIII ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang evaluasi manajer, model evaluasi SDM dan pelaksanaan evaluasi kinerja.

A. Evaluasi Manajer

Evaluasi manajer harus didasarkan pada tingkat manajer, yaitu:

1. Evaluasi kinerja manajer puncak

Evaluasi ini berfokus kepada sesuainya visi dengan kenyataan. Dalam penilaian kinerja ini, manajer puncak memerlukan suatu alat yang dikenal dengan nama sistem evaluasi kinerja manajemen (*managerial performance evaluation system*). Dengan hasil evaluasi, manajer puncak dapat membuat keputusan-keputusan tentang balas jasa (*reward*) untuk para manajer lini. Selain itu, sistem ini dapat pula digunakan oleh manajer puncak sebagai alat untuk memotivasi para manajer lini. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, para manajer lini yang menerima balasan jasa atas kontribusi mereka dapat melihat apakah ada hubungan antara balas jasa tersebut dengan kinerja yang telah mereka capai.

Bila kinerja yang tinggi mendapatkan imbalan yang tinggi pula, baik bersifat material atau non material, maka hal itu akan menaikkan motivasi kerja para manajemen lini. Sebaliknya jika tidak ada sistem evaluasi kinerja yang jelas dapat mengakibatkan turunnya motivasi kerja, hal ini terutama disebabkan karena tidak terdapat kejelasan, apakah kinerja yang tinggi akan diimbangi pula dengan imbalan balas jasa yang pantas. Sistem penilaian kinerja yang efektif adalah yang dapat memudahkan manajer puncak untuk melaksanakan pengendalian dan memberikan motivasi kepada para manajer lini guna memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.



2. Evaluasi kinerja manajer madya

Manajer menengah atau madya merupakan kelompok manajer yang paling banyak dalam sebagian besar organisasi. Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer lain dan kadang-kadang juga mengarahkan pekerja/karyawan langsung. Manajer menengah bertanggungjawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang dikembangkan oleh manajer puncak serta untuk mengevaluasi dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari manajer tingkat pertama. Untuk jenjang manajer madya memiliki fokus yang seimbang antara pencapaian sasaran perusahaan, kemampuan dan tugas-tugas baku.

Fokus dari evaluasi kinerja manajer madya adalah:

- a. Sesuainya misi dengan kenyataan
- b. Sesuainya rencana jangka panjang dan menengah dengan hasil kerja
- c. Ukuran: penganggaran modal

3. Evaluasi kinerja manajer pertama

Manajer garis pertama/lini pertama (*first line manager*). Tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, dimana seorang bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain, mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas pekerja/karyawan. Manajer lini hanya membawahi pekerjaan operasional, mereka tidak membawahi manajer lain. Jabatan yang biasa disandang oleh manajer lini adalah mandor, penyelia, pengawas suatu kantor/pabrik, supervisor.

Contoh kegiatan yang dilakukan manajemen pada tingkat pertama ini seperti:

- a. Mengarahkan dan mengendalikan karyawan atau pekerja
- b. Mengembangkan moral para karyawan
- c. Menjaga hubungan yang baik antara manajemen tingkat menengah dan para pekerja
- d. Menginformasikan keputusan yang diambil oleh manajemen kepada para karyawan atau pekerja, selain itu manajemen tingkat pertama ini memberi informasi mengenai kinerja,



hambatan atau kesulitan, perasaan, tuntutan ataupun hal lainnya dari para karyawan atau pekerja

- e. Menyusun rencana harian, mingguan serta bulanan. Tidak menyusun rencana jangka panjang

Fokus dari evaluasi kinerja manajer pertama adalah sesuai dengan rencana kerja jangka pendek dengan hasil kerja. Ukurannya yaitu analisis varian, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba bersih, pertumbuhan pendapatan per saham, pertumbuhan dividen per saham, pertumbuhan harga pasar saham dan skor kebangkrutan perusahaan (teori altman)

B. Model Evaluasi SDM

Evaluasi merupakan proses mengumpulkan informasi untuk menilai hasil kerja individu, tim, atau organisasi berdasarkan standar yang telah disepakati bersama dalam kurun waktu dan tempat tertentu.

1. Manajemen tradisional (klasik)

Manajemen tradisional adalah manajemen yang pada mulanya berkembang secara alamiah yang berorientasi fisik, siapa yang berkuasa dialah yang menjadi pemimpin atau manajer, dan manajemen ini berprinsip pada garis keturunan.

Inti dari jenis manajemen ini terletak pada pola pemilihan seorang pemimpin saja. Manajemen ini mengalami transformasi dari masa ke masa. Setelah itu, proses pemilihan pemimpin kemudian beralih pada orientasi garis keturunan. Siapa yang berasal dari keturunan seorang pemimpin, maka ia berhak untuk jadi pemimpin. Jenis manajemen ini sangat kuat di fase zaman kerajaan-kerajaan. Manajemen yang berprinsip pada pemimpin bergaris keturunan ini disebut dengan Manajemen Tradisional.

Dalam fase terakhir, pemilihan pemimpin tetap masih bersifat personal tetapi sudah mengalami kemajuan. Seorang pemimpin bisa dipromosikan dari bawah tanpa harus melihat garis keturunan. Semua bisa menempa dirinya untuk menjadi pemimpin. Tetapi yang biasa



sukses menjadi pemimpin adalah tipikal orang yang memiliki wibawa atau kharisma. Penanaman kharisma itu bisa diperoleh dengan cara mempunyai prestasi yang baik dan perilaku kepemimpinan yang baik pula. Indikasinya adalah adanya keseganan dan pengakuan dari semua bawahan. Manajemen ini biasa disebut dengan Manajemen Kharismatik.

Ahli lain mendefinisikan Manajemen konvensional/ Tradisional adalah suatu manajemen yang dimiliki para pekerja yang dari merupakan warisan dari nenek moyang yang disebarkan melalui mulut ke mulut dan selalu di wariskan kepada generasi selanjutnya, dan berkembang karena gagasan-gagasan yang pernah ada.

Lalu dalam suatu manajemen konvensional tidak pernah di temukan suatu prinsip oleh karna itu manajemen konvensional sering di sebut pengetahuan yang tradisional. Pada manajemen tradisional, evaluasi kinerja individu dianggap penting karena alat produksi sederhana bisa dikerjakan oleh individu sendiri-sendiri. Selain itu, pada manajemen ini juga sangat diperhatikan terkait menilai perilaku individu dalam pekerjaan, malas tau rajin, produktif atau tidak

2. Manajemen kontemporer (*modern*)

Periode kemodernan manajemen ditandai dengan munculnya anggapan bahwa manajemen adalah sebuah ilmu yang mempunyai dasar-dasar logika ilmiah, sehingga melibatkan banyaknya kemunculan ahli manajemen maupun tokoh bidang lain untuk melakukan tentang manajemen. Hasilnya pun dilihat dari adanya teori-teori baru tentang manajemen.

Berkembangnya manajemen modern ini bersamaan dengan adanya revolusi industri di Eropa yang kemudian menjalar ke seluruh belahan dunia. Teori manajemen sangatlah dekat operasinya dengan bidang ekonomi. Objek-objek yang menjadi lahan teori manajemen biasanya adalah pabrik-pabrik yang berkaitan erat dengan kehidupan industri modern di abad ke-19 hingga sekarang ini. Di kala itu, perusahaan industri skala besar baru saja berkembang sebagai akibat efek dari revolusi industri, kemajuan ilmu pengetahuan, serta adanya



penemuan-penemuan baru tentang piranti-piranti teknologi dan elektronik. *Total Quality Manajemen*, evaluasi kinerja individu tidak diperlukan karena individu bagian dari tim kerja Pada manajemen ini, evaluasi tim kerja perlu dilakukan melalui evaluasi leadership

C. Pelaksanaan Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja dilakukan oleh evaluator, yang memenuhi syarat diantaranya: 1) Tidak memihak, 2) Ahli di bidangnya, 3) Mempunyai hak untuk memberi imbalan dan hukuman, 4) Tunduk pada struktur organisasi, 5) Hasil evaluasi harus disetujui oleh tiga pihak yang dievaluasi, atasan langsung, dan evaluator.

Adapun karyawan yang dievaluasi harus mengetahui ukuran evaluasi yang digunakan. Selain itu, karyawan juga harus mengetahui manfaah hasilnya dan prosedurnya. Waktu evaluasi umumnya dilaksanakan satu tahun sekali, atau enam bulan sekali, atau satu bulan sekali, tergantung kebutuhan dan manfaatnya. Adapun materi yang dievaluasi adalah prestasi, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

Evaluasi prestasi menilai kecakapan, kesungguhan kerja, efektivitas, efisiensi dan hasil kerja. **Evaluasi tanggung jawab** menilai pelaksanaan tugas, dedikasi, keberanian mengambil risiko dan maintenance. **Evaluasi ketaatan** menilai disiplin, perintah dinas, ketentuan jam kerja, pelayanan terhadap masyarakat dan sopan santun. Untuk **evaluasi kejujuran** menilai keikhlasan melaksanakan tugas, penggunaan wewenang dan laporan hasil kerja.

Evaluasi kerja sama menilai beberapa unsur, yaitu memahami hubungan tugasnya dengan bidang lain, menghargai pendapat orang lain, penyesuaian pendapat, menerima usul, kemampuan kerja sama dan kesediaan menerima keputusan. Pada **evaluasi prakarsa** menilai inisiatif, inovasi metode kerja dan pemberian saran. Terakhir, pada **evaluasi kepemimpinan** menilai pemberian tugas, pengambilan



keputusan, komunikasi, penentuan prioritas, ketegasan, keobjektifan, panutan, koordinasi, dan pemahaman terhadap kemampuan bawahan.

D. Penutup

1. Ringkasan

Evaluasi kinerja manajer puncak berfokus kepada sesuaianya visi dengan kenyataan. Dalam penilaian kinerja ini, manajer puncak memerlukan suatu alat yang dikenal dengan nama sistem evaluasi kinerja manajemen (*managerial performance evaluation system*). Manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer lain dan kadang – kadang juga mengarahkan pekerja/karyawan langsung. Manajer menengah bertanggungjawab untuk mengimplementasikan kebijakan dan rencana yang dikembangkan oleh manajer puncak serta untuk mengevaluasi dan mengkoordinasikan aktivitas-aktivita dari manajer tingkat pertama. Manajer garis pertama/lini pertama (*first line manager*). Tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi, dimana seorang bertanggungjawab atas pekerjaan orang lain, mengawasi dan mengkoordinasikan aktivitas pekerja/karyawan.

Evaluasi merupakan proses mengumpulkan informasi untuk menilai hasil kerja individu, tim, atau organisasi berdasarkan standar yang telah disepakati bersama dalam kurun waktu dan tempat tertentu. Pelaksanaan evaluasi kinerja dilakukan oleh evaluator, yang memenuhi syarat diantaranya: 1) Tidak memihak, 2) Ahli di bidangnya, 3) Mempunyai hak untuk memberi imbalan dan hukuman, 4) Tunduk pada struktur organisasi, 5) Hasil evaluasi harus disetujui oleh tiga pihak yang dievaluasi, atasan langsung, dan evaluator.

2. Latihan Soal

- 1) Evaluasi kinerja ialah kegiatan mengukur dan menilai prestasi kerja SDM dalam menggunakan alat kerja, metode kerja, modal kerja, dan informasi untuk mencapai sasaran kerja. Jelaskan masing-masing dari unsur tersebut!



- 2) Sebutkan perbedaan tugas evaluasi antara manajer puncak, madya dan pertama!
- 3) Bagaimana perbedaan evaluasi antara manajemen klasik dengan manajemen kontemporer?
- 4) Apa saja yang menjadi evaluasi terhadap karyawan?
- 5) Bagaimana sebuah evaluasi dapat meningkatkan mutu dari perusahaan?



BAB IX

EVALUASI EKONOMI GLOBAL

TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami evaluasi globalisasi pertama
2. Mahasiswa mampu memahami evaluasi globalisasi kedua



Pendahuluan

Sejak kapanakah globalisasi muncul? Tidak ada kepastian tentang hal ini, akan tetapi isu globalisasi menerpa di segala aspek kehidupan manusia. Salah satu aspek kehidupan yang mendapat terpaan globalisasi yang paling kuat adalah aspek ekonomi (Dollar, David 2007). Menjelang tahun 1980an hingga 1990an, dunia tercengang saat negaranegara berkembang (China dan India) yang sebelumnya menutup diri dari dunia luar, justru membuka pintu ekonomi ke dunia luar, yang ditunjukkan dengan aktivitas ekspor.

Integrasi ekonomi global pun berkembang dengan pesat. Firmanzah (2013) menjelaskan bahwa integrasi ekonomi global ditandai dengan tiga hal, yaitu pertama, laju dan skala ekonomi bergerak cepat dan tidak dapat diduga; kedua, pergeseran kekuatan ekonomi dan geopolitik dari negara maju seperti Amerika Serikat dan sebagian Eropa ke kawasan Asia, yang ditandai dengan munculnya kekuatan ekonomi baru seperti China, India, Korea Selatan, dan Indonesia; ketiga, fenomena kompleksitas dan dinamika pasar modal.



Pada BAB IX ini terdiri dari tiga sub-bab yang menjelaskan tentang globalisasi ekonomi, evaluasi globalisasi pertama dan evaluasi globalisasi kedua.

A. Globalisasi Ekonomi

Globalisasi merupakan perubahan yang terjadi di dalam lingkungan masyarakat yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi hal ini bersifat modern dan berasal dari luar yang masuk sehingga masyarakat akan meniru hal tersebut. Maka dari itu, kebiasaan tradisional sudah dilupakan. Salah satunya adalah globalisasi ekonomi yang terjadi di era sekarang ini.

Globalisasi yang terjadi di bidang ekonomi ini sangat berpengaruh terhadap perdagangan antara beberapa negara yang bersifat bebas. Karena memang pada dasarnya globalisasi ini bertujuan untuk menghilangkan hambatan-hambatan yang menjadi permasalahan. Di mana hambatan yang menjadi masalah ini terjadi pada perdagangan internasional.

Hal pertama adalah pengaruh positif terhadap bisnis antara lain produksi global dapat ditingkatkan dari sebelumnya. Dari hal tersebut sebuah bisnis bisa mendapatkan banyak keuntungan.

Selain itu, dapat juga berpengaruh terhadap meluasnya pasar untuk menjual produk dalam negeri yang lebih bebas. Pengaruh positif lainnya adalah dengan memperoleh lebih banyak modal dan juga teknologi yang lebih baik.

Modal ini ditandai dengan banyaknya investor yang berinvestasi ke dalam suatu perusahaan. Selain itu, melihat dari teknologi yang semakin meningkat juga menjadi hal yang positif dalam bidang bisnis. Selain memiliki pengaruh positif, ada juga pengaruh negatif yang terjadi dari globalisasi dalam bidang ekonomi ini bisnis. Di mana pengaruh itu seperti menghambat pertumbuhan sektor industri pada negara berkembang.



Karena negara tersebut tidak bisa lagi menggunakan tarif ekspor dan impor yang tinggi. Selain itu, bisa juga memperburuk neraca pembayaran pada negara-negara yang tidak mampu bersaing. Sehingga harga barang-barang dinaikkan menjadi lebih tinggi dibandingkan untuk harga bagi negara yang mampu bersaing. Lebih buruknya lagi karena sektor keuangan negara semakin tidak stabil. Proses ekspansi kaum kapitalis barat ke seluruh dunia. Hakikatnya globalisasi adalah bentuk penjajahan baru atau penjajahan ekonomi.

Dalam konteks ini, evaluasi ekonomi global adalah proses menilai kegiatan kaum kapitalis global dalam usahanya mencari keuntungan di seluruh dunia. Aktivitas perusahaan global yang mampu beroperasi di seluruh dunia mempengaruhi kegiatan perusahaan nasional.

Para perencana strategis harus mengetahui dan memahami perilaku perusahaan nasional. Para perencana strategis juga harus mengetahui dan memahami perilaku perusahaan-perusahaan raksasa global yang mampu beroperasi di seluruh penjuru dunia; perusahaan tersebut lazim disebut *multi national corporation* (MNC) atau *trans national corporation* (TNC).

B. Evaluasi Globalisasi Pertama

Globalisasi pertama terjadi sekitar abad 16-18 M. Dikenal juga sebagai Zaman Perdagangan atau *Age of Mecantilism*, dimana pada waktu itu Inggris mampu menguasai politik dan ekonomi hampir di seluruh dunia. Hal itu terjadi karena komoditi kapitalis Eropa membutuhkan pasar di seluruh dunia, kapitalis Eropa membutuhkan bahan baku dan energi industri.

Periode ini disebut Globalisasi Pertama, yang berakhir pada Petang Dunia Kedua (1939-1945). Kemudian melahirkan Perang Dingin (perang ideologi kapitalisme melawan sosialisme) sampai dengan 1989. globalisasi pertama melahirkan:

1. Perang dunia pertama (1914-1918)
2. Revolusi sosialis Rusia 1917



3. Krisis ekonomi dunia 1930
4. Perang dunia kedua (1939-1945)
5. Revolusi kemerdekaan bangsa-bangsa terjajah yang melahirkan dunia ketiga atau negara-negara sedang berkembang
6. Sistem *Bretton Wood* (sentralisasi keuangan dunia di bawah IMF dan Bank Dunia yang dipimpin Amerika Serikat; kedua institusi itu merupakan alat kapitalis global untuk menguasai dunia.
7. Perang Dingin (kapitalisme versus sosialisme)
8. Revolusi Tiongkok 1948
9. Perang Korea 1953
10. Perang Vietnam 1960
11. Gerakan 30 September 1965 di Indonesia yang menghantarkan kaum kolonialis kembali menguasai ekonomi Indonesia dengan payung UU Penanaman Modal Asing pada tahun 1967.
12. Berbagai perang di Timur Tengah (Arab versus Israel versus Iran)
13. Krisis minyak 1973
14. Runtuhnya Uni Soviet dan negara-negara sosialis Eropa Timur pada tahun 1990

C. Evaluasi Globalisasi Kedua

Globalisasi kedua, populer mulai 1980 karena pertumbuhan besar investasi langsung kapitalis global ke seluruh dunia. Dimulai aktif sejak runtuhnya Uni Soviet dan sekutunya, pada era ini terjadi mutasi dari sosialisme kembali ke kapitalisme. Di sisi lain, liberalisme melahirkan spesialisasi nasional dan pemanfaatan optimal faktor-faktor produksi, hasilnya adalah keuntungan komparatif tentang harga.

Pada era ini, terbentuk sebuah ideologi bahwa negara akan dapat melakukan efisiensi ekonomi dan kesejahteraan yang lebih besar melalui partisipasi dalam perdagangan bebas internasional. Proteksionisme hakikatnya adalah transfer pendapatan dari konsumen atas produk industri yang tidak diproteksi kepada modal dan pekerja industri yang diproteksi. Pada umumnya proteksionisme melahirkan biaya ekonomi tinggi karena tidak ada persaingan produk internasional.



Proteksionisme harus dilakukan oleh negara-negara bekas jajahan yang baru merdeka untuk melindungi pembangunan ekonominya yang baru dimulai (*infant economy development*).

Era ini perkembangan perdagangan ditentukan oleh kebijakan pemerintah dalam perpajakan dan perbankan. Spesialisasi dan penemuan teknologi baru yang dapat menghasilkan produk lebih baik kualitasnya, lebih murah harganya, dan lebih lama penggunaannya. Di samping itu, pemerintah membina, membimbing, mengarahkan, dan melindungi kapitalis nasional untuk bersaing di pasar global, misalnya industri mobil, komputer, pesawat terbang, farmasi, dan sebagainya.

Pada era globalisasi kedua, terdapat berbagai peristiwa penting, diantaranya:

1. Tahun 1998 kapitalis Eropa bersatu menghadapi Amerika dan Jepang. Ini merupakan embrio Perang Dunia Ketiga. Amerika tidak bisa mendominasi Eropa. Jepang mencari sekutu baru.
2. Tahun 1980-1990 Amerika Serikat defisit perdagangan dan neraca pembayaran. Utang 5 triliun dollar AS kepada penabung seluruh dunia. Sekarang defisit Amerika Serikat mencapai triliun dollar.
3. Pada 1 Januari 1995 terjadi peristiwa yang lazim disebut Putaran Uruguay, dimana kaum kapitalis global membentuk WTO (*World Trade Organization*) yang intinya adalah menghapus tarif, subsidi pemerintah, dan kuota impor. Ini merupakan strategi kapitalis global menguasai perdagangan ke Negara-negara sedang berkembang; negara-negara sedang berkembang pada umumnya defisit neraca dagang dengan negara maju karena harga komoditi ditentukan oleh negara maju. Tujuannya tak lain adalah agar mereka bisa masuk ke seluruh penjuru dunia tanpa hambatan.

Globalisasi mengantarkan dunia pada tatanan kerjasama ekonomi yang lebih kompleks. Jika dulu aktor hubungan internasional dalam bidang ekonomi masih banyak diperankan oleh negara, sekarang hal itu seolah tak lagi berlaku. Muncul perusahaan-perusahaan skala internasional yang kini memainkan peran penting dalam hubungan internasional.



Bahkan boleh dibilang, perusahaan skala internasional yang biasa disebut sebagai perusahaan Multinasional atau *Multinational Corporation* (MNC) ini merupakan aktor utama dalam bisnis internasional. Pengertian MNC secara sederhana adalah suatu perusahaan yang beroperasi di dua negara atau lebih. Dengan kata lain, MNC ini bisa memiliki pusat di satu negara, sementara cabangnya bisa berada di negara-negara lain di dunia. Perlu digarisbawahi bahwa MNC harus memiliki usaha/ cabang yang operasinya berlangsung di negara lain.

Jadi, tidak sekedar suatu perusahaan menjual barangnya ke negara lain. Jika tidak ada kegiatan usaha dari cabang perusahaan di negara lain, perusahaan tersebut belum bisa dikatakan MNC. Dalam bahasa Indonesia, MNC atau *Multinational Corporation* ini sering dikenal sebagai Perusahaan Multi Nasional (PMN). Jika diartikan secara sekilas, pengertian PMN memang sangat mudah dipahami dan diidentikkan dengan pengertian MNC.

MNC diartikan sebagai perusahaan yang beroperasi di luar negerinya sendiri, dengan sebaran saham di lebih dari satu negara. Berbeda dengan TNC yang dapat diartikan secara lebih luas. Pengertian TNC dianggap lebih dari sekedar perusahaan yang beroperasi di dua negara atau lebih, melainkan aktivitas TNC dianggap lebih kompleks karena TNC memiliki manajemen yang sifatnya komprehensif sehingga menjangkau skala perdagangan dan industri global secara luas.

Suatu perusahaan menjadi perusahaan multinasional tentu karena memiliki tujuan tertentu. Secara umum, tujuan utama tentu karena pertimbangan adanya potensi keuntungan yang lebih tinggi dengan mendirikan produksi dan kegiatannya di luar negeri. Sebab, semakin luas kegiatan dan pasar, potensi keuntungan yang bisa diperoleh bisa semakin tinggi pula.

Terbentuknya MNC menimbulkan segi positif maupun negatif. Segi positif MNC adalah dapat meningkatkan ekspor, pekerjaan, dan upah serta membawa modal, teknologi, dan tenaga ahli, ke dalam negara penerimanya. Selain itu, MNC dapat meningkatkan sumber-sumber daya



dunia secara efisien dan produktif yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan kemakmuran dunia. Sedangkan segi negatif MNC adalah mereka dapat mengeksploitasi dan mendominasi ekonomi negara penerima, menggerogoti demokrasi, merugikan masyarakat nasional serta menjadi bentuk baru imperalisme kapitalis.

Dengan begini, terdapat beberapa tokoh yang mengungkapkan akan bahayanya globalisasi, semisal Ridrik (1997) yang mengungkapkan bahwa globalisasi merupakan tirani kapitalis yang brutal, eksploitasi imperialis, dan merusak lingkungan di seluruh dunia. Kereta globalisasi yaitu IMF, WTO, dan Bank Dunia mengerjakan kepentingan kapitalis global sehingga menghancurkan kemandirian ekonomi nasional, pemerintahan yang demokratis, dan mengakibatkan pendapatan dunia tidak merata dan pengangguran tinggi terutama di negara-negara miskin. Dengan berkembangnya ideologi globalisme, pengusaha nasional, regional, dan lokal sedikit demi sedikit akan mati, karena tidak mampu bersaing dengan negara maju.

D. Penutup

1. Ringkasan

Globalisasi merupakan perubahan yang terjadi di dalam lingkungan masyarakat yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor yang mempengaruhi hal ini bersifat modern dan berasal dari luar yang masuk sehingga masyarakat akan meniru hal tersebut. Maka dari itu, kebiasaan tradisional sudah dilupakan. Salah satunya adalah globalisasi ekonomi yang terjadi di era sekarang ini. Dalam konteks ini, evaluasi ekonomi global adalah proses menilai kegiatan kaum kapitalis global dalam usahanya mencari keuntungan di seluruh dunia. Aktivitas perusahaan global yang mampu beroperasi di seluruh dunia mempengaruhi kegiatan perusahaan nasional.

Globalisasi pertama terjadi sekitar abad 16-18 M. Dikenal juga sebagai Zaman Perdagangan atau *Age of Mecantilism*, dimana pada



waktu itu Inggris mampu menguasai politik dan ekonomi hampir di seluruh dunia.

Globalisasi kedua, populer mulai 1980 karena pertumbuhan besar investasi langsung kapitalis global ke seluruh dunia. Dimulai aktif sejak runtuhnya Uni Soviet dan sekutunya, pada era ini terjadi mutasi dari sosialisme kembali ke kapitalisme. Di sisi lain, liberalisme melahirkan spesialisasi nasional dan pemanfaatan optimal faktor-faktor produksi, hasilnya adalah keuntungan komparatif tentang harga.

2. Latihan Soal

- 1) Jelaskan secara singkat globalisasi ekonomi!
- 2) Apa perbedaan mendasar antara globalisasi pertama dan kedua?
- 3) Siapa pihak yang paling diuntungkan di era globalisasi kedua? Jelaskan!
- 4) Mengapa MNC menjadi aktor utama dalam bisnis internasional?
- 5) Menurut anda, apakah globalisasi ekonomi dapat menguntungkan untuk negara berkembang khususnya Indonesia? Paparkan alasannya!



BAB X

KEPEMIMPINAN

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami pemimpin besar
2. Mahasiswa mampu memahami etika kepemimpinan
3. Mahasiswa mampu memahami massa dan pimpinan
4. Mahasiswa mampu memahami praktik kepemimpinan
5. Mahasiswa mampu memahami gaya kepemimpinan
6. Mahasiswa mampu memahami tugas pimpinan
7. Mahasiswa mampu memahami sifat pimpinan
8. Mahasiswa mampu memahami metode memimpin
9. Mahasiswa mampu memahami pendirian pimpinan
10. Mahasiswa mampu memahami cara hidup pimpinan
11. Mahasiswa mampu memahami jiwa pemimpin
12. Mahasiswa mampu memahami etika dan moral pemimpin
13. Mahasiswa mampu memahami tesis kepemimpinan





Pendahuluan

Kepemimpinan adalah menyangkut dalam menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama. Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hirarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Kepemimpinan adalah suatu usaha untuk mengarahkan, membimbing dan memotivasi serta bersama-sama mengatasi problem dalam proses pencapaian tujuan suatu organisasi.

Menurut Bernes dalam buku *Prilaku Dalam Keorganisasian* mengatakan seorang pemimpin dalam tim kaizen memfokuskan perhatiannya pertama kepada manusia baru kemudian pada hasilnya, sehingga tanggung jawab pemimpin merupakan kebalikan dari tugas supervisor. Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernez dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

1. Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
2. Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
3. Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
4. Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-



- masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
5. Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
 6. Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
 7. Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.
 8. Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
 9. Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

Pada BAB X ini terdiri dari 12 sub-bab yang menjelaskan tentang pemimpin besar, etika kepemimpinan, massa dan pimpinan, praktik kepemimpinan, gaya kepemimpinan, tugas pemimpin, sifat pemimpin, metode memimpin, pendirian pemimpin, cara hidup pemimpin, jiwa pemimpin dan etika dan moral pemimpin.

A. Pemimpin Besar

Pemimpin besar adalah pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dan mampu menghadapi dampak perusahaan. Pemimpin



besar mampu menentukan standar tindakan, dan mampu mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan memerintahkan anggotanya untuk melaksanakannya, sehingga ia mampu menciptakan budaya organisasi. Ciri-ciri pemimpin besar yaitu:

1. Pemimpin harus tunduk pada kesepakatan kolektif yang telah diputuskan secara demokratis
2. Organisasi dijadikan wadah atau sarana untuk seleksi calon pemimpin baru
3. Pemimpin harus mengabdikan kepada kepentingan orang-orang yang dipimpinya
4. Pemimpin harus memiliki visi jelas, misi realistis, menetapkan tujuan secara konkret dan menyediakan peralatan dan metode kerja untuk mencapai tujuan.

B. Etika Kepemimpinan

Etika kepemimpinan adalah tindakan benar-salah para pemimpin yang didasarkan pada pikiran, perasaan, dan kepentingan anggota suatu organisasi. Kepemimpinan yang beretika adalah perilaku pemimpin dalam hal memahami pikiran, menghayati perasaan, dan memperjuangkan kepentingan orang-orang yang dipimpinya.

Berikut ini merupakan ciri-ciri kepemimpinan beretika:

1. Memiliki pengetahuan tentang nilai-nilai moral, mampu menjelaskannya dan menjalankan nilai-nilai moral dalam kehidupannya.
2. Senantiasa fokus kepada keberhasilan organisasi dibanding kepentingan individu. Pemimpin memahami posisinya di dalam organisasi, di hadapan anggota dan *stakeholder*. Pemimpin mengenali nilai-nilai perihal keberhasilan orang-orang menuju mimpi keberhasilan organisasi.
3. Menemukan orang-orang berintegritas dan mengembangkan kepercayaan kepadanya. Saat ini, yang dipentingkan adalah orang yang berintegritas dan bertanggung jawab, bukan sekedar pintar



- dan terampil. Mereka inilah yang dapat dipercaya mengembangkan organisasi saat ini dan ke depan.
4. Memelihara, menyatakan dan mengembangkan nilai-nilai positif organisasi kepada masyarakat dan stakeholder. Pemimpin perlu mengambil langkah ini untuk membangun komitmen, kepedulian dan tanggung jawab organisasi kepada masyarakat dan *stakeholder*.
 5. Mengembangkan mekanisme berbeda pendapat. Hal ini sangat diperlukan untuk mengembangkan inovasi, pengembangan kelembagaan atau alternatif solusi organisasi.
 6. Melihat nilai-nilai positif dari sisi atau pengalaman yang lain. Pemimpin perlu mengambil keputusan sulit (termasuk mengobarkan kepentingannya) demi lahirnya benefit bagi wilayah, atau orang lain.

Dalam suatu organisasi, etika kepemimpinan sangatlah penting. Pemimpin harus membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan, tetapi pemimpin juga harus memikirkan tentang pengaruhnya terhadap masyarakat. Pemimpin yang baik mengetahui nilai-nilai dan etika, serta mengaplikasikannya dalam gaya dan pelaksanaan kepemimpinannya. Ketika seorang pemimpin menggunakan etika dalam kepemimpinannya, ia akan dihormati dan dikagumi oleh bawahan dan karyawannya.

Ada beberapa hal yang perlu dimiliki oleh pemimpin yang beretika. Di sini kita tidak berbicara tentang tingkah laku (*behavior*) yang terlihat, atau dengan kata lain mengubah tingkah laku yang terlihat saja, tetapi juga mempertimbangkan motif-motif hati si pemimpin. Oleh karena itu, syarat pertama pemimpin yang beretika adalah memiliki hati nurani yang baik. Kata “hati nurani” berasal dari kata “*conscientia*” yang berarti “turut mengetahui” atau “dengan diketahui oleh”.

Hati nurani yang sehat dari seorang pemimpin adalah jika pemimpin tersebut memiliki hati nurani yang menuduh atau mencela yang disebut “*a bad conscience*” jika melakukan sesuatu yang buruk dan memiliki “*a good conscience*” atau “*a clear conscience*” jika melakukan sesuatu yang baik.



Hati nurani prospektif adalah hati nurani yang memberikan penilaian atas perbuatan di masa yang akan datang. Ia memberikan nilai kondisional atas perbuatan manusia. Artinya, sebelum melakukan sesuatu hal maka hati nuraninya akan memberitahu mana yang baik dan mana yang buruk, mana yang benar dan mana yang salah. Hati nurani bekerja pada saat suatu hal sedang dilakukan seseorang.

Di samping memiliki hati nurani yang baik, setiap pemimpin wajib memiliki komitmen terhadap etika keutamaan. Maksud dari etika keutamaan adalah berfokus kepada manusia dan martabatnya, dan bukan kepada apakah suatu perbuatan sesuai norma atau tidak. Etika ini mempelajari keutamaan (*virtue*) sifat watak yang dimiliki manusia. Etika keutamaan bukan menilai perbuatan, tetapi lebih kepada apakah manusia (kita) adalah orang yang baik atau buruk.

Di samping etika keutamaan, ada pula etika kewajiban. Etika kewajiban menekankan pada "*being*" manusia, yaitu siapakah saya di hadapan Tuhan dan sesama. Di sini, manusia bukan memilih mana yang harus dipegang, apakah etika kewajiban ataukah etika keutamaan (bukan *either-or*), tetapi kedua-duanya perlu dipelajari dan dipraktikkan (*both-and*). Kita wajib tahu mana yang benar dan yang salah, baik dan buruk, tetapi juga mengembangkan watak serta karakter yang penuh pengorbanan, pelayanan, dan kebaikan sebagai etika keutamaan.

Hubungan antara etika keutamaan dan etika kewajiban adalah bahwa moralitas selalu berhubungan dengan aturan dan prinsip sertakualitas manusianya juga. Manusia tidak hanya baik karena menaati aturan, tetapi juga perlu pembentukan watak. Karakter atau watak manusia juga memerlukan norma. Jika ada yang berkata bahwa DPR tidak perlu ada pedoman etika, berarti dia tidak memahami fungsi etika kewajiban, bahwa manusia hanya bisa taat jika ada pedoman dan sanksi yang mengaturnya. Tetapi pedoman dan sanksi saja tidak cukup menjadikan manusia baik. Manusia memerlukan pengembangan watak dan karakter yang baik yang disebut pengembangan etika keutamaan. Di sini, keduanya berjalan bersamaan di dalam kehidupan seorang pemimpin.



Kepemimpinan adalah suatu konsep yang mengagumkan. Kepemimpinan mampu menyiratkan tanggung jawab, pengetahuan dan komunikasi efektif. Etika kepemimpinan terutama mempunyai arti penting pada waktu-waktu belakangan ini ketika kepercayaan publik telah terkikis oleh tindakan tidak baik dari banyak entitas nirlaba maupun entitas komersial.

Berikut ini adalah beberapa komponen dari etika kepemimpinan beserta pentingnya, yaitu:

1. Ethical Communication

Pemimpin yang beretika akan menetapkan standar kejujuran untuk setiap bawahan yang dipimpinya. Ketika seseorang mengambil posisi sebagai pemimpin, ia mempunyai kesempatan untuk menempatkan kejujuran pada tempat tertinggi. Dalam hal ini, keteladanan pemimpin saja tidak cukup dalam melaksanakan standar ini. “Kejujuran adalah tugas nomor satu” harus menjadi slogan entitas tersebut. Informasi yang jujur adalah informasi yang berkualitas, baik untuk CEO, dewan direksi, maupun para investor.

2. Ethical Quality

Seorang pemimpin yang beretika paham bahwa ada tiga faktor yang menentukan tingkat kompetitifnya suatu organisasi, yaitu produk yang berkualitas, pelayanan pelanggan yang berkualitas, dan pengiriman yang berkualitas. Pemimpin harus bertanggungjawab dalam memimpin, mengendalikan, dan mendanai dalam hal peningkatan kualitas. Keuntungan yang besar hanya dapat terjadi jika pemimpin dapat melaksanakan tanggungjawab tersebut.

3. Ethical Collaboration

Pemimpin yang beretika membutuhkan banyak penasihat. Ia akan memilih penasihat yang paling unggul di dalam organisasinya dan akan mempekerjakan beberapa orang penasihat dari luar perusahaan. Pemimpin yang bijak berkolaborasi untuk menciptakan *best practice*, memecahkan masalah, dan menemukan *issue-issue* yang sedang dihadapi organisasi. Sayangnya, secara alamiah pemimpin akan



cenderung menciptakan “lingkaran penasihat” yang tertutup. Pemimpin yang menggunakan etika kolaborasi akan menjaga agar “lingkaran penasihat” ini lebih terbuka dan cair. Tujuan dari pemimpin yang beretika adalah untuk menurunkan risiko organisasi dengan cara mempeoleh para ahli (dalam hal ini adalah penasihat) yang terpercaya.

4. Ethical Succession Planning

Jika pemimpin yang berprinsip memiliki/menuntut kebutuhan akan pengendalian, ia akan memenuhi kebutuhan tersebut dengan menciptakan standar organisasi dan prosedur operasi untuk kualitas dan komunikasi yang kuat. Sementara itu, seorang pemimpin yang beretika harus memberikan kesempatan pada para penerus yang potensial untuk berlatih dan membangun kemampuan kepemimpinan mereka. Hal tersebut harus dipimpin oleh si pemimpin sendiri dengan memberikan kesempatan untuk berkomunikasi 3600, dan melatih mereka tentang peran-peran yang mungkin akan mereka jalankan suatu saat nanti.

5. Ethical Tenure

Berapa lamakah seharusnya seorang pemimpin memimpin organisasinya? Di Indonesia, wakil rakyat dipilih setiap lima tahun sekali. Di Amerika, pemimpin pemerintahan memimpin selama empat sampai delapan tahun. Sedangkan dalam bidang industri tidak memiliki standar masa kepemimpinan (*tenure*). Menurut seorang pakar kepemimpinan, Peter Block, kepemimpinan seringkali diukur lebih berdasarkan kepercayaan terhadap individu daripada talenta/kemampuannya. *Block* juga mengemukakan bahwa misi dari pemimpin yang beretika adalah untuk melayani institusi yang dipimpinnya, bukan untuk melayani diri mereka sendiri. Pemimpin yang beretika berkolaborasi dan menyiapkan rencana penerusan kepemimpinan di dalam organisasinya yang akan menjamin pertumbuhan organisasinya. Pemimpin bekerja atas permintaan dari entitas, pelanggan, dewan direksi, dan para pemegang saham. Jika kepercayaan dari masing-masing pemegang kepentingan tersebut tidak berubah/menurun, si pemimpin harus tetap memimpin hingga ia



memilih untuk mundur dan turun jabatan. Sedangkan pemimpin yang merusak kepercayaan bawahannya, pelanggan, dan masyarakat luas harus menyingkir dan membiarkan pemimpin lain yang lebih baik mengambil alih kepemimpinan dan kekuasaannya.

C. Massa dan Pimpinan

Dalam sejarah perkembangan masyarakat, setiap kelompok manusia ada yang menjadi pemimpin dan ada yang menjadi pengikut (massa). Pemimpin dan massa merupakan dua sisi dari satu keping mata uang, yang artinya itu merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan.

Rakyat (massa) ialah rakyat jelata atau wong cilik (rakyat kecil). Yang termasuk dalam golongan tersebut ialah kaum miskin desa dan miskin kota. Itu semuanya dalam terminologi politik disebut massa. Massa adalah golongan besar manusia dalam masyarakat yang mempunyai ikatan dan kepentingan tertentu.

Massa itu sendiri, ia lahir, dibesarkan, diangkat dari dan oleh massa pemimpin adalah massa yang menonjol yang mempunyai beberapa kelebihan daripada massa lainnya. Pimpinan yang lahir dan diangkat oleh massa harus menjadi poros hidup dan kehidupan massa, menjadi pedoman dalam menempuh jalan hidup dan kehidupan massa.

Kelebihan yang dimiliki pemimpin itu antara adalah orang yang paling teguh pendiriannya, paling jernih pandangannya, paling tepat metode kerjanya, paling berpengaruh dan paling berani berkorban dan menghadapi risiko. Selain itu, kelebihan pemimpin dari orang lain yaitu paling mengutamakan kepentingan bersama, paling pandai, rendah hati, mawas diri, tegas dan menguasai.

Tugas utama dari seorang pimpinan adalah mengambil keputusan, yaitu keputusan rutin dan keputusan khusus. Dalam keputusan rutin, pimpinan suatu organisasi harus memiliki 4 aspek yaitu:

1. Aspek kelancaran memenuhi kewajiban kepada pihak ketiga dan kewajiban operasional, lazim disebut soliditas



2. Aspek kelancaran mendapat sumber pembiayaan organisasi, lazim disebut aspek pembiayaan organisasi
3. Aspek penggunaan dana organisasi untuk kelancaran kegiatan rutin operasional dan untuk sarana fisik organisasi secara efektif dan efisien
4. Aspek hasil yang maksimum, yaitu dengan sarana yang dimilikinya, aksi-aksi rutin massa dapat memperoleh hasil maksimum.

D. Praktik Kepemimpinan

Hakikatnya praktik kepemimpinan ialah belajar dari anggota dan membantu anggota untuk mencapai tujuan. Praktik kepemimpinan merupakan perwujudan kepribadian, yaitu:

1. Berperilaku adaptif
2. Mau belajar sepanjang masa (rendah hati)
3. Simpatik
4. Empatik
5. Berpikir Objektif-kritis-dialektis

Dalam praktik kepemimpinan, terdapat risiko kegagalan yang biasanya terjadi karena ketidakmampuan pemimpin menggerakkan anggota untuk mencapai tujuan. Kesalahan umum meliputi kesalahan ideologi, politik dan organisasi. Selain itu ada 12 hal penting yang menyebabkan kegagalan seorang pemimpin, yaitu :

1. **Ketidak mampuan dalam memimpin organisasi secara efektif.** Ketidak pahaman pemimpin tentang fungsi dan peran pemimpin, serta seni memimpin, menyebabkan kepemimpinannya kurang efektif. Di dalam alqur'an sudah dijelaskan bahwa, akan datang saat kehancuran, jika dipimpin oleh orang yang bukan akhlinya.
2. **Kemalasan untuk merespon apa yang bawahan (staff) usulkan.** Seorang pemimpin kadang kala merasa berkuasa, dan selalu menganggap benar seluruh ucap dan perilakunya, sehingga



sulit untuk mendengarkan usulan, masukan dan kritikan dari bawahan. Padahal semua itu sangat diperlukan dalam proses kepemimpinannya.

3. **Tidak menghargai prestasi karyawan.** Salah satu tugas pemimpin adalah memberikan motivasi yang kuat pada seluruh bawahannya. Motivasi karyawan, akan langsung turun jika ia merasa bahwa prestasinya tidak pernah dihargai atasannya. Hal ini sangat membahayakan kualitas kerja lembaga yang dipimpinya.
4. **Takut tersaingi oleh bawahan,** sehingga ia lebih suka untuk menghalangi kemajuan karyawan dari pada memberdayakannya. Tidak jarang seorang pemimpin memutasikan atau menghambat prestasi karyawan yang dicurigai akan menyangi nya, padahal mungkin karyawan tersebut memiliki potensi untuk maju.
5. **Kurang memiliki pikiran dan ide yang kreatif** dalam penyusunan “*goal*” dan penyusunan rencana. Biasanya ini terjadi karena ia di liputi rasa kuatir gagal. Ia hanya menjalankan rencana yang sudah biasa dilakukan sebelumnya.
6. **Tidak pernah memberikan “reward”** atau penghargaan pada team karyawan yang sudah ber prestasi dengan baik. Kondisi ini akan melemahkan semangat karyawan yang memiliki potensi dan prestasi baik. Mereka akan merasa bahwa bekerja baik atau tidak, akan mendapat penghargaan yang sama saja dari pimpinan. Kondisi ini biasanya terjadi pada organisasi pemerintah.
7. **Keinginan hidup mewah dan gila hormat.** Ini sangat umum di alami oleh para pemimpin. Ketika menduduki jabatan ia merasa nyaman untuk hidup mewah dan dihormati banyak orang. Kondisi ini sering menyebabkan ia lupa pada fungsinya sebagai pelayan masyarakat atau pelayan bawahannya, sehingga lambat laun ia akan kehilangan simpaty dan dukungan dari bawahannya.
8. **Ketidak setiaan pada teman sejawat.** Karakter seperti ini sangat berbahaya dalam proses kepemimpinannya. Teman sejawat sangat diperlukan untuk memberikan masukan dan saran dalam



proses memimpin organisasinya. Tetapi tidak jarang, ada pemimpin yang mencoba untuk meraih posisi yang lebih tinggi, dengan cara menginjak dan menjatuhkan posisi teman sejawatnya. Ini juga merupakan salah satu penyebab kegagalan dalam proses kepemimpinan.

9. **Lebih menekankan pada otoritas kepemimpinan, yang dipandu oleh rasa kekuatiran.** Rasa kuatir itu sangat umum dimiliki oleh siapapun yang menjadi pemimpin. Tetapi jika ini menjadi panduan dalam proses kepemimpinan, akan menyebabkan ia tidak berani mengambil resiko dan berinovasi.
10. **Lebih menekankan pada posisi jabatan, dibandingkan dengan penekanan pada pengetahuan dan keahlian.** Ini yang sering terjadi di Indonesia. Mengangkat seseorang pemimpin bukan berdasarkan kemampuan dan keahliannya, tetapi berdasarkan kedekatan dan kepentingan politik atau hal lainnya, sehingga kepemimpinannya tidak efektif dan tidak mampu memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi yang dipimpinya.
11. **Ketidak pahaman terhadap faktor-faktor luar yang bisa merusak lembaga yang dipimpinya.** Seorang pemimpin harusnya peka terhadap perkembangan faktor eksternal yang ada di sekeliling organisasinya, seperti lembaga-lembaga saingan atau customer lainnya. Tanpa pemahaman kondisi ini, organisasinya akan kalah bersaing dengan organisasi yang ada di sekitarnya.
12. **Kurang peka terhadap kebutuhan umum.** Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kekompakan team, kekompakan bawahan dan atasan. Kekompakan tersebut akan sulit diwujudkan jika pemimpinnya tidak peka pada kebutuhan anggota teamnya. Kondisi ini akan menyebabkan anggota team frustrasi atau keluar dari team dan pindah pada organisasi lain.

Siswono Nugroho (2009), menjelaskan bahwa kegagalan pemimpin disebabkan adanya pelanggaran dari ungkapan "*Ing ngarso sung tulodho*", yang digagas oleh mahaguru Kihajar Dewantara. Selanjutnya Siswono menjelaskan bahwa, maksudnya dari ungkapan



terebut yang berhubungan dengan kegagalan pemimpin di segala bidang, “siapa pun yang berada di depan, harus mampu menjadi teladan yang baik”.

Ada banyak hal yang menjadi ciri kegagalan seorang pemimpin, di antaranya :

1. **Kurang disiplin.** Tidak pernah terlambat memenuhi janji, rapat, atau masuk kantor setiap harinya merupakan gambaran pimpinan yang baik. Mau tidak mau sebagai pimpinan kita wajib memberi contoh yang baik pada karyawan kita. Selangkah saja kita melakukan kesalahan, pegawai kita bisa melakukan lebih dari yang kita lakukan. Apalagi, dalam urusan waktu. Sekali terlambat, rasa hormat pegawai terhadap kedisiplinan kita sudah berkurang.
2. **Mengambil keputusan yang “payah”.** Usahakan kita tidak mengambil keputusan berdasar emosi. Karena jika kita mengedepankan emosi, semua tindakan yang kita ambil tidak didahului dengan pemikiran matang. Pemimpin jenis ini teramsuk ceroboh. Mana ada karyawan yang mau dipimpin oleh orang ceroboh?
3. **Tidak sensitif.** Pemimpin yang tidak sensitif bisa-bisa membuat semua pekerjanya kabur. Misal, ada anak buah kita yang sakit. Kita tidak memberi dia ijin untuk istirahat dan berobat karena alasan dikejar dead-line atau alasan lain. Coba bayangkan, bagaimana kalau kita berada di posisi karyawan tadi? Saya yakin, kita akan menyumpahi atasan yang seperti ini.
4. **Terlalu kaku atau terlalu lunak.** Pemimpin yang baik tahu kapan ia harus bersikap tegas dan kapan bersikap lunak. Semua peraturan yang kita terapkan harusnya fleksibel. Sehingga karyawan kita pun akan nyaman bekerja. Tidak merasa terkungkung dan terpenjara. Tapi, juga jangan terlalu lembek. Kalau kita terlalu memberi kebebasan pada mereka, khawatirnya mereka akan lepas control. Ya, kebablasan. Bisa jadi mereka kurang bertanggung jawab atas apa yang sudah menjadi tugas mereka.



5. **Arogan dan dingin.** Tidak ada orang yang suka dengan orang sombong. Termasuk karyawan kita. Kalau kita tidak bergaul dan ramah pada karyawan, artinya kita menjauhi mereka, sudah pasti mereka akan menganggap kita arogan. Padahal, untuk mensukseskan bisnis yang kita jalankan, kita perlu tim yang solid. Satu sama lain perlu saling mendukung dan bersahabat. Nah, kalau kita mengeksklusifkan diri sendiri, bagaimana kepemimpinan kita bisa sukses?
6. **Terlalu banyak bekerja dan sedikit memimpin.** Kadang menyerahkan pekerjaan pada orang lain itu memang tidak mudah. Hasil yang kita peroleh mungkin tidak seperti yang kita harapkan. Tapi, sebagai pemimpin mau tidak mau kita harus percaya pada orang lain. Kita tidak boleh mengerjakan semuanya sendiri. Kedudukan kita adalah pengelola, pemimpin, dan pengatur. Bukan pelaksana. Kalau hasil kerja pegawai kita tidak memuaskan, kita bisa meminta mereka untuk memperbaiki sampai apa yang kita mau terwujud. Seorang pemimpin adalah orang yang mampu membuat orang lain bekerja! Jadi bukan orang yang mengerjakan semuanya sendirian.
7. **Pilih kasih.** Meski setiap orang memiliki keistimewaan, kecerdasan, kepintaran, dan keahlian masing-masing. Terkadang, di antara sekian karyawan yang kita punya, mungkin ada satu atau dua yang paling rajin dan hasil kerja mereka memuaskan kita. Namun, tidak ada alasan bagi kita untuk bersikap pilih kasih. Semua karyawan tidak suka dianaktirikan. Mereka ingin diperlakukan adil oleh bos. Jika tidak, tentu suasana kerja di kantor kita tidak akan nyaman. Akan muncul konflik-konflik di antara para pekerja. Tentu kita tidak mau mereka saling menggunjing dan iri, karena imbasnya akan terlihat pada kinerja perusahaan.
8. **Tidak bisa dipercaya.** Sekali saja kita mengkhianati kepercayaan orang lain, dampaknya kita akan tanggung seumur hidup. Tak pandang bulu. Meski kita seorang bos besar yang membawahi



ribuan karyawan sekalipun, kalau kita suka ingkar janji, tidak akan ada orang yang mau bekerja sama dengan kita. Jangan janji, jika kita tidak bisa menepati!. Jangan janjikan memberi gaji dan THR besar jika kondisi keuangan perusahaan kita tidak memungkinkan. Karyawan kita bisa demonstrasi, mogok kerja, atau malah memboikot jalannya usaha kita. *So, be careful with your tongue!*

9. **Pendendam.** Dendam seperti sel kanker yang bisa menggerogoti kepemimpinan kita. Mungkin kita tidak menyadari, ketika karyawan kita melakukan kesalahan, kita suka mengancam mereka dalam hati. “Sekali lagi kamu berbuat salah, kamu akan saya pecat.” Pikiran seperti ini yang akan menghabisi kepemimpinan kita sedikit demi sedikit. Ya, sulit memaafkan orang lain, bisa membuat karyawan kita takut. Bukan cuma takut pada aturan kita tapi juga pada diri kita. Kita tidak ingin menjadi monster yang menyeramkan, bukan?.
10. **Manajerial lemah.** Ada banyak jalan menuju Roma. Ada banyak cara pula menuju kesuksesan. Pemimpin yang baik, harus paham tentang hal ini. Mereka perlu me-manage kerja bawahan dengan proses yang benar. Mulai dari menganalisis, meneliti, mengkritik, sampai memutuskan mana yang baik untuk dijalankan dan mana yang harus dihentikan? Kalau sedikit saja kita lengah, kita bisa kecolongan. Bisnis kita bisa rugi.
11. **Tidak mampu berpikir strategis.** Semua bisnis perlu strategi. Mau jual handphone, mobil, sampai tempe goreng sekalipun, kita tetap perlu strategi. Jangan harap kita sukses mengawal bisnis kita kalau kita tidak cakap mengatur strategi bisnis. Sayangnya, tidak semua bos pandai menciptakan strategi bisnis yang cocok untuk usaha mereka.
12. **Menempatkan posisi pegawai sembarangan.** Pekerja yang baik selalu menuntut rencana kerja yang baik dari atasan. Mereka ingin dipimpin orang yang pintar, tahu bagaimana cara memimpin mereka. Pemimpin yang baik harus tahu mana saja karyawan yang



baik untuk posisi A, mana yang benar untuk posisi B, dll. Karena mereka ingin potensi dan bakat yang dimiliki dikelola dengan baik. Itulah kenapa kita perlu mengatur staf kita secara efektif. Kita tidak hanya harus mengelola bisnis tapi juga tahu bagaimana mengelola motivasi pekerja kita.

13. **Tidak mudah beradaptasi. Kita** tahu apa itu seleksi alam? Kalau dalam pemahaman saya, seleksi alam berarti siapapun yang tidak bisa beradaptasi di yang akan gugur. Seleksi alam juga berlaku dalam bisnis. Kita yang tidak bisa memahami situasi kerja, akan mengalami kesulitan. Terutama dalam mengatur karyawan. Kenyataannya, sulit memang beradaptasi dengan anak buah. Ini PR kita selanjutnya. Pemimpin harus mampu mengerti perbedaan yang ada di antara para pekerjanya.
14. **Mempermalukan anak buah.** Intinya, kita mempermalukan pekerja kita di hadapan orang lain. Mungkin, kita ingin “menampar” mereka agar hati-hati dalam bekerja. Tapi, ingat, tidak seorang pun mau diperlakukan seperti itu. Kita sendiri tidak mau diperlakukan seperti itu bukan? Jadi, kapanpun pegawai kita melakukan kesalahan, baiknya bicarakan baik-baik dan secara tertutup. Agar, kita tetap bisa menjaga hubungan baik dengan semua karyawan.
15. **Membuat aturan yang tidak jelas.** Seorang pemimpin biasanya tidak bisa meramalkan apa yang dipikirkan anak buahnya. Tapi, sebaliknya karyawan bisa langsung tahu apa yang diharapkan sang bos. Nah, sayangnya justru kerap si bos yang sering kali membuat bingung bawahannya. Mereka tidak memberikan instruksi yang jelas pada pekerjanya. Padahal, kita cuma dituntut untuk memberikan arahan yang sederhana dan jelas, agar, karyawan kita tahu apa yang kita mau.
16. **Kurang sigap.** Dalam poin ini maksudnya, pemimpin biasanya tidak segera bertindak mana kala ada konflik yang perlu penanganan langsung. Misalnya begini, mungkin kita sering menyepelkan masalah yang terjadi di antara pegawai. Kita pikir



masalah itu bisa selesai begitu saja. Padahal tidak. Masalah yang tidak segera diselesaikan akan menjadi gunung es yang menghantui para pegawai kita. Nah, mestinya kita sigap. Apa yang harus diselesaikan sekarang itulah hal terbaik yang bisa kita lakukan.

17. **Mengutarakan pendapat pribadi.** Jangan campur adukkan masalah pribadi dalam pekerjaan. Tugaskita sebagai pemimpin cukup banyak. Mendongkrak motivasi, mendorong kinerja, memberikan penghargaan dan pujian, dan mengoreksi kerja pegawai kita. Dan, jangan sekali-kali memberikan nasehat-nasehat atas masalah pribadi seseorang. Kita orang yang dianggap penting oleh karyawan kita. Sangat mungkin apapun yang kita katakan, pasti akan mereka lakukan. Nah, ini bahayanya. Kalau nasehat yang kita berikan tidak mencerahkan masalah mereka, nama kita jadi taruhan.
18. **Terlalu ambisius.** Apapun yang kita lakukan pastinya bertujuan mensukseskan bisnis dan hidup kita. Kita seolah ingin berlari menuju puncak impian yang kita idamkan. Sayangnya, kita cenderung mengorbankan orang lain di sekitar kita. Sikap ambisius ini misalnya, membuat **kita** jadi seorang perfeksionis. Apapun yang kita mau harus terwujud. Dalam posisi ini, baiknya kita menyadari kita tidak akan bisa sukses tanpa bantuan anak buahkita. Tanpa karyawan kita tidak bisa jadi apa-apa.
19. **Cepat berpuas diri.** Seorang profesional biasanya melakukan pekerjaan sebaik mungkin. Dia tidak akan puas dengan hasil kerja yang biasa-biasa saja. Yang ia tanamkan dalam dirinya, “saya harus menghasilkan sesuatu yang luar biasa!” Begitu pula seharusnya dengan seorang pimpinan. Dia harus meminta dirinya sendiri melakukan sesuatu yang lebih. Tidak mudah berpuas diri dan terus berinovasi untuk meningkatkan usahanya.
20. **Besar kepala.** Kedudukan dan kekuasaan seperti tidak bisa dipisahkan. Siapapun yang menjadi pimpinan baiknya bisa paham



dimana kedudukannya dan seberapa besar kekuasaannya. Hanya ada dua hal yang akan terjadi saat kita mengemban posisi pimpinan. Pertama, kita berkembang. Kedua, kita meledak. Berkembang berarti kitamaju dengan baik. Tapi, kalau kita meledak berarti kita tidak lagi memegang kendali atas diri kita. Kita akan merasa lebih baik, lebih pintar, lebih bagus, dan lebih, lebih, lebih lainnya dibanding orang lain.

Sedangkan keberhasilan pemimpin ditentukan oleh 3 faktor yaitu dukungan dari rakyat, keberhasilan menyelesaikan kontradiksi intern dan kemampuan menciptakan stabilitas ekonomi.

E. Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya mempunyai cara dan gaya. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang khas, sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Ada pemimpin yang keras dan represif, tidak persuasif, sehingga bawahan bekerja disertai rasa ketakutan, ada pula pemimpin yang bergaya lemah lembut dan biasanya disenangi oleh bawahan. Kegagalan atau keberhasilan yang dipimpin dalam melaksanakan tugastugas perkerjaannya menunjukkan kegagalan atau keberhasilan pemimpin itu sendiri.

Raph White dan Ronald Lippitt menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu gaya yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahan. Adapun gaya kepemimpinan tersebut adalah: Gaya pemimpin yang otokratis yang didasarkan atas kekuatan pada tangan seseorang, gaya kepemimpinan demokratis hanya memberi perintah setelah mengadakan konsultasi terlebih dahulu dengan bawahan, gaya kepemimpinan *laissez faire* tidak pernah mengendalikan bawhaannya sepenuhnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang dipergunakan pemimpin didalam mempengaruhi para pengikutnya. Kepemimpinan suatu organisasi perlu



mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktifitas yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

1. Gaya kepemimpinan otokratis

Istilah otokrasi berasal dari bahasa Yunani. Istilah otokratis berasal dari dua kata yaitu: *autos* dan *kratos*. *Autos* berarti sendiri atau diri pribadi, *kratos* adalah kekuasaan atau kekuatan. Otokrasi adalah suatu bentuk pemerintahan yang kekuasaan politiknya dipegang oleh satu orang. Jadi otokratis berarti berkuasa sendiri secara mutlak (*centre of authority*). Kepemimpinan otokratis merupakan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan perilaku otoriter. Gaya kepemimpinan *Otoriter/Authoritarian* adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh.

Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Indikator gaya kepemimpinan otokratis:

- a. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, berambisi untuk merajai situasi,
- b. Setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri,
- c. Bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan,
- d. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi,
- e. Adanya sikap eksklusivisme,
- f. Selalu ingin berkuasa secara absolut,
- g. Sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku,
- b. Pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

Kelebihan gaya kepemimpinan otokratis:



- a. Keputusan akan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin.
- b. Mudah dilakukan pengawasan.
- c. Tujuan lebih mudah dicapai, karena hanya mengadopsi kepentingan satu orang.
- d. Dengan alasan yang sama, tidak pernah terjadi konflik kepentingan dalam organisasi.

Kekurangan gaya kepemimpinan otokratis:

- a. Anggota organisasi tidak bisa berinovasi, minim kreasi.
- b. Anggota organisasi tidak bisa menyampaikan pendapatnya dan tidak memiliki posisi tawar dalam pengambilan keputusan.
- c. Pemimpin terlalu berkuasa, sehingga biasanya sering terjadi *abuse of power*.

2. Gaya kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti majikan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya.

Indikator gaya kepemimpinan demokratis:

- a. Wewenang pimpinan tidak mutlak
- b. Terdapat pelimpahan sebagian wewenang kepada bawahan
- c. Keputusan atau Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
- d. Komunikasi berlangsung timbal balik
- e. Pengawasan dilakukan secara wajar
- f. Prakarsa datang dari pimpinan maupun bawahan
- g. Penyaluran aspirasi bawahan secara luas
- h. Tugas diberikan bersifat permintaan
- i. Pujian dan kritik seimbang



- j. Pimpinan mendorong prestasi bawahan
- k. Kesetiaan bawahan secara wajar
- l. Memperhatikan perasaan bawahan
- m. Suasana saling percaya, menghormati dan menghargai

Kelebihan gaya kepemimpinan demokratis:

- a. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harmonis dan tidak kaku
- b. Keputusan dan kebijaksanaan diambil melalui diskusi sehingga bawahan akan merasa dihargai dan dibutuhkan peranannya
- c. Mengembangkan daya kreatif dari bawahan karena dapat mengajukan pendapat dan saran
- d. Bawahan akan merasa percaya diri dan nyaman sehingga bisa mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk menyelesaikan tugasnya
- e. Tidak mudah lahir kubu oposisi karena pemimpin dan bawahan sejalan

Kelemahan gaya kepemimpinan demokratis:

- a. Proses pengambilan keputusan akan berlangsung lama karena diambil secara musyawarah
- b. Sulitnya dalam pencapaian kata mufakat karena pendapat setiap orang jelas berbeda
- c. Akan memicu konflik apabila keputusan yang diambil tidak sesuai dan apabila ego masing-masing anggota tinggi

F. Tugas Pemimpin

Dasar dari tugas kepemimpinan adalah membina, menggerakkan, mengarahkan, dan memerintah anggota. Seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya harus mampu mengorganisasi dirinya sendiri dan anggota untuk melakukan tindakan. Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti yang telah disebutkan sebelumnya yang terdiri dari: merencanakan,



mengorganisasikan, menggerakkan, dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri, tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinnya.

Agar orang-orang yang dipimpin mau bekerja secara efektif seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi. Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan menetapkan sasaran dan menyusun kebijaksanaan, mengorganisasikan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Secara umum, tugas-tugas pokok pemimpin antara lain :

1. Melaksanakan Fungsi Managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan :
 - a. Penyusunan Rencana
 - b. Penyusunan Organisasi Pengarahan Organisasi Pengendalian Penilaian
 - c. Pelaporan
2. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
3. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
4. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
5. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
6. Menyusun fungsi manajemen secara baik
7. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreatifitas
8. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar

Terdapat 3 *strength* yang harus dimiliki oleh setiap *strategic leadership*, yaitu:

1. *Strategic Thinking*, dimana dibutuhkannya sebuah pengetahuan yang kompleks akan suatu organisasi dengan lingkungannya. Hal



ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam lingkungan bisnis perusahaan.

2. *Strategic Acting*, merupakan pelaksana dari rencana yang sudah dibuat oleh perusahaan, seorang pemimpin strategi harus dapat membuat keputusan yang tepat disaat yang tidak tepat sekalipun tanpa mengorbankan visi perusahaan.
3. *Strategic Influencing*, adalah tentang membuat komitmen dalam suatu organisasi sehubungan dengan arah dari strategi perusahaan dengan cara mengikut sertakan orang-orang di dalam dan diluar organisasi seiring dengan proses strategis yang dilakukan perusahaan tersebut.

G. Sifat Pemimpin

Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai kepemimpinannya. Usaha-usaha yang sistematis tersebut membuahkan teori sifat atau kesifatan dari kepemimpinan. Teori kesifatan atau sifat dikemukakan oleh beberapa ahli.

Dalam Handoko (1995: 297) Edwin Ghiselli mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan. Edwin Ghiselli mengemukakan 6 (enam) sifat kepemimpinan yaitu: 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen. 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya piker. 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. 5) Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu untuk menghadapi masalah. 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.



Berbagai teori kesifatan juga dikemukakan oleh Ordway Tead dan George R. Terry dalam Kartono (1992: 37). Teori kesifatan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut: 1) Energi jasmaniah dan mental Yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan baik jasmani maupun mental untuk mengatasi semua permasalahan. 2) Kesadaran akan tujuan dan arah Mengetahui arah yang akan dituju dari pekerjaan yang akan dilaksanakan, serta yakin akan manfaatnya. 3) Antusiasme Pekerjaan yang dilakukan mempunyai tujuan yang bernilai, menyenangkan, memberikan sukses, dan dapat membangkitkan semangat serta antusiasme bagi pimpinan maupun bawahan. 4) Keramahan dan kecintaan Kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa memotivasi bawahan untuk melakukan perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak, sehingga pemimpin dapat mengarahkan untuk mencapai tujuan. 5) Integritas Pemimpin harus bersikap terbuka; merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buah sehingga bawahan menjadi lebih percaya dan hormat. 6) Penguasaan teknis Setiap pemimpin harus menguasai satu atau beberapa kemahiran teknis agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin. 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan Pemimpin yang berhasil pasti dapat mengambil keputusan secara cepat, tegas dan tepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya. 8) Kecerdasan Orang yang cerdas akan mampu mengatasi masalah dalam waktu yang lebih cepat dan cara yang lebih efektif. 9) Keterampilan mengajar Pemimpin yang baik adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan penggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. 10) Kepercayaan Keberhasilan kepemimpinan pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu percaya bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota berjuang untuk mencapai tujuan.

Teori Kesifatan menurut George R. Terry adalah sebagai berikut: 1) Kekuatan Kekuatan badaniah dan rokhaniah merupakan syarat yang pokok bagi pemimpin sehingga ia mempunyai daya tahan untuk menghadapi berbagai rintangan. 2) Stabilitas emosi Pemimpin dengan emosi yang stabil akan menunjang pencapaian lingkungan sosial yang rukun, damai, dan harmonis. 3) Pengetahuan tentang relasi insani



Pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, atak, dan perilaku bawahan agar ia bisa menilai kelebihan dan kelemahan bawahan yang disesuaikan dengan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya. 4) Kejujuran Pemimpin yang baik harus mempunyai kejujuran yang tinggi baik kepada diri sendiri maupun kepada bawahan. 5) Obyektif

Pertimbangan pemimpin harus obyektif, mencari bukti-bukti yang nyata dan sebab musabab dari suatu kejadian dan memberikan alasan yang rasional atas penolakannya. 6) Dorongan pribadi Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin harus muncul dari dalam hati agar mau ikhlas memberikan pelayanan dan pengabdian kepada kepentingan umum. 7) Keterampilan berkomunikasi. Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, mahir mengintegrasikan berbagai opini serta aliran yang berbeda-beda untuk mencapai kerukunan dan keseimbangan. 8) Kemampuan mengajar Pemimpin diharapkan juga menjadi guru yang baik, yang membawa orang belajar pada sasaran-sasaran tertentu untuk menambah pengetahuan, keterampilan agar bawahannya bisa mandiri, mau memberikan loyalitas dan partisipasinya. 9) Keterampilan sosial Dia bersikap ramah, terbuka, mau menghargai pendapat orang lain, sehingga ia bisa memupuk kerjasama yang baik. 10) Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial. Penguasaan teknis perlu dimiliki agar tercapai efektifitas kerja dan kesejahteraan.

Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah : 1) Kemampuan sebagai pengawas supervisory ability); 2) Kecerdasan; 3) Inisiatif; 4) Energi jasmaniah dan mental; 5) Kesadaran akan tujuan dan arah; 6) Stabilitas emosi; 7) Obyektif; 8) Ketegasan dalam mengambil keputusan; 9) Keterampilan berkomunikasi; 10) Keterampilan mengajar; 11) Keterampilan sosial; 12) Pengetahuan tentang relasi insane.



H. Metode Memimpin

Metode adalah suatu proses atau cara sistematis yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu dengan efisiensi, biasanya dalam urutan langkah-langkah tetap yang teratur. Kata metode (*method*) berasal dari bahasa Latin dan juga Yunani, *methodus* yang berasal dari kata *meta* yang berarti sesudah atau di atas, dan kata *hodos*, yang berarti suatu jalan atau suatu cara.

Secara umum, metode memimpin diantaranya yaitu:

1. Menjabarkan program umum ke dalam program khusus
2. Memadukan kepemimpinan kolektif dengan tanggung jawab individu
3. Memadukan kepemimpinan kolektif dengan kemampuan individu
4. Melaksanakan garis anggota dari anggota, oleh anggota dan kembali ke anggota
5. Memberi Teladan

I. Pendirian Pemimpin

Pendirian berkaitan dengan pilihan nilai-nilai kehidupan yang kita yakini, seperti kejujuran, keselarasan, kedamaian, etos kerja, tolong-menolong dalam kebaikan, dan sebagainya. Terdapat perbedaan pendirian antara pemimpin politik dengan pemimpin bisnis, yaitu:

1. Pemimpin Politik
 - a. Teguh dalam pendirian organisasinya
 - b. Setia kepada organisasinya
 - c. Jelas pandangan organisasinya
 - d. Tegas sikap organisasinya
 - e. Tegas dalam melaksanakan garis organisasinya
 - f. Bertanggung jawab atas perjuangan organisasinya
 - g. Berdiri paling depan dalam penderitaan, dan paling belakang dalam menerima hasil perjuangan
2. Pemimpin BISNIS
 - a. Teguh dalam Visi, Misi, Tujuan dan sasaran perusahaan



- b. Setia kepada pemilik perusahaan dan karyawan/buruh
- c. Jelas pandangan tentang laba dan nilai tambah ekonomi
- d. Tegas sikapnya dalam menyelesaikan konflik internal dan eksternal
- e. Tegak dalam melaksanakan garis pemilik perusahaan
- f. Bertanggung jawab atas perjuangan untuk laba dan nilai ekonomi
- g. Berdiri paling depan dalam melaksanakan strategi, kebijakan, dan program kerja.
- h. Paling belakang dalam pembagian laba,

J. Cara Hidup Pemimpin

1. Sederhana

Konsep kesederhanaan telah dikaitkan dengan kenyataan dalam bidang epistemologi. Menurut Razor Occam, semua hal setara, teori tersederhana adalah yang paling benar. Dalam konteks gaya hidup manusia, kesederhanaan dapat menandakan kebebasan dari kerja keras, usaha atau kepanikan. Secara spesifik, kata ini dapat merujuk pada gaya hidup sederhana. Kesederhanaan adalah gaya kepemimpinan yang efisien, dimana ia menenpatkan sesuatu pada tempatnya. Pemimpin sederhana juga menjadi dambaan anggotanya. Seorang pemimpin yang bijak akan menolong rakyatnya untuk menghindari kerugian dan dosa. Tolong-menolong antar sesama juga merupakan hal yang penting untuk dilakukan, sehingga pembangunan suatu wilayah dapat dilaksanakan dengan kebersamaan. Namun tolong menolong dalam kebaikan adalah yang diutamakan dibanding dalam keburukan.

2. Jujur

Kejujuran adalah sifat yang melekat dalam diri seseorang dan merupakan hal penting untuk dilakukan dalam kehidupan sehari-hari. Kejujuran menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata "jujur" yang mendapat imbuhan ke-an, yang artinya "lurus hati, tidak berbohong, tidak curang, tulus atau ikhlas". Dapat disimpulkan bahwa



kejujuran adalah suatu pernyataan atau tindakan yang sesuai dengan faktanya sehingga dapat dipercaya dan memberikan pengaruh bagi kesuksesan seseorang. Kejujuran itu ada pada ucapan, juga ada pada perbuatan, sebagaimana seorang yang melakukan suatu perbuatan, tentu sesuai dengan yang ada pada batinnya. Kejujuran adalah sifat yang harus dimiliki dan tidak boleh dilupakan oleh seorang pemimpin. Dengan memiliki sifat ini, karyawan akan lebih percaya dan dapat bekerja dengan tenang dan aman. Setiap perkataan yang keluar dari mulut Anda sudah pasti benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Sifat ini juga yang menjadi kunci penting dalam mengembangkan sebuah bisnis.

3. Rajin

Rajin adalah suatu perilaku giat yang mengarah kepada suatu tujuan dan secara umum, rajin digambarkan sebagai hubungan antara upaya dengan hasil nyata melalui kegiatan kerja yang sebenarnya. Sedangkan Malas adalah salah satu penyakit yang sering menghinggapi diri manusia. Rajin juga digambarkan sebagai tingkat efisiensi dalam bekerja dan belajar, yakni mengantarkan secara baik pemanfaatan material pendukung dan melaksanakan prosesnya sehingga menghasilkan sesuatu yang lebih baik, berguna daya, dan berhasil guna.

Dari pengertian tersebut, rajin itu perlu mengikutsertakan pendayagunaan secara terpadu sumberdaya kita dan keterampilan, teknologi, manajemen, informasi, energi, dan sumber lainnya menuju perkembangan dan peningkatan standarsasi hidup sebab belajar merupakan suatu kegiatan fisik dan mental dimana belajar melibatkan berbagai perilaku, pengalaman, partisipasi, aktifitas, dan kreatifitas.

Pemimpin yang rajin dan tekun itu biasanya adalah pemimpin yang bertanggung jawab. Tidak rajin dan tidak tekun dalam menjalankan sesuatu sama dengan pemimpin yang tidak bertanggung jawab. Ketika mengerjakan sesuatu secara malas-malsan pada saat tujuan untuk mencapai sesuatu sudah ditetapkan dan standar kerja



untuk mencapainya bisa diukur, ia adalah pemimpin yang tidak bertanggung jawab.

K. Jiwa Pemimpin

Jiwa kepemimpinan atau juga disebut dengan Leadership adalah suatu sifat yang dianugerahkan Tuhan kepada manusia, yang tidak semua manusia memiliki sifat ini, yaitu sifat seseorang yang dapat mengendalikan atau mengatur seseorang atau sekelompok manusia dalam sebuah organisasi, seperti sekolah, tempat kerja, keluarga, dll. *leadership* adalah bagian dari *softskill*.

Arti dari *softskill* itu sendiri adalah suatu kemampuan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skill*) dan kemampuan dalam mengatur / mengendalikan dirinya sendiri. *Softskill* adalah pasangan dari *Hardskill*, jika seseorang mempunyai *Hardskill* yang tinggi, namun tidak didukung oleh *softskill* yang bagus, maka orang tersebut tidak sukses dalam menjalani kehidupannya, begitu pula sebaliknya. Kepemimpinan, menuntut suatu transformasi dari dalam (hati) dan perubahan karakter seseorang. Untuk menjadi pemimpin sejati yang mampu meraih kesuksesan diperlukan lebih dari sekedar memiliki kemampuan intelektual mengenai kepemimpinan.

Diantara jiwa pemimpin yang harus dikuatkan adalah:

- a. Kuat mencintai kawan atau setia kawan
- b. Kuat membenci musuh
- c. Kuat menderita (pahit)
- d. Kuat menghindari hidup mewah

L. Etika dan Moral Pemimpin

Moral berasal dari kata Latin *mores* yang artinya tata cara dalam kehidupan, adat istiadat, kebiasaan. Moral pada dasarnya merupakan rangkaian nilai tentang berbagai macam perilaku yang harus dipatuhi. Moral merupakan kaidah norma dan pranata yang mengatur perilaku individu dalam hubungannya dengan kelompok sosial dan masyarakat.



Moral merupakan standard baik-buruk yang ditentukan bagi individu nilainilai sosial budaya dimana individu sebagai anggota sosial. Moralitas merupakan aspek kepribadian yang diperlukan seseorang dalam kaitannya dengan kehidupan sosial secara harmonis, adil, dan seimbang. Perilaku moral diperlukan demi terwujudnya kehidupan yang damai penuh keteraturan, ketertiban, dan keharmonisan.

Moral memiliki pengaruh pada cara pandang seseorang dalam menilai suatu kasus. Jika nilai-nilai moral yang dimiliki oleh individu bersifat baik, sesuai dengan aturan dan tata cara bersosialisasi, maka individu tersebut jika melihat situasi yang tidak sesuai dengan prinsip moral yang ia pegang, maka ia akan menganggap situasi tersebut tidak bermoral, atau tidak memiliki aturan dalam bersosialisasi. Begitu pula sebaliknya.

Jika konsep moralitas tersebut dianalogikan kepada sosok pemimpin maka pemimpin yang bermoral adalah pemimpin yang mampu menjunjung tinggi nilai-nilai ketakwaannya dalam setiap pemikiran dan pengambilan keputusannya untuk kepentingan publik. Jika seorang pemimpin mengaku bermoral maka segala tindakannya diarahkan untuk kepentingan dan kesejahteraan sosial. Apabila kesejahteraan sosial menjadi tujuan utama pemimpin maka sang pemimpin tidak perlu lagi memoles diri dan bibirnya dengan urusan politik pencitraan. Moral pemimpin yang perlu dijaga adalah jujur, disiplin, berani berkorban, bersatu dan kesetiakawanan. Sebab seorang pemimpin yang bermoral dan mengutamakan kepentingan sosial secara otomatis akan terangkat citranya di mata masyarakat dan dihadapan Tuhannya. Citra seorang pemimpin akan lebih terangkat lagi ketika ia mampu mengambil hikmah dari fenomena-fenomena amoral yang ditemui di masyarakat. Citra seorang pemimpin akan meningkat ketika ia mampu mengambil solusi yang tegas dalam menerapkan aturan untuk menentukan benar atau salah.



M. Penutup

1. Ringkasan

Pemimpin besar adalah pemimpin yang mampu menghadapi perubahan dan mampu menghadapi dampak perusahaan serta mampu mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan memerintahkan anggotanya untuk melaksanakannya, sehingga ia mampu menciptakan budaya organisasi.

Etika kepemimpinan adalah tindakan benar-salah para pemimpin yang didasarkan pada pikiran, perasaan, dan kepentingan anggota suatu organisasi. Kepemimpinan yang beretika adalah perilaku pemimpin dalam hal memahami pikiran, menghayati perasaan, dan memperjuangkan kepentingan orang-orang yang dipimpinnya. Dalam sejarah perkembangan masyarakat, setiap kelompok manusia ada yang menjadi pemimpin dan ada yang menjadi pengikut (massa). Pemimpin dan massa merupakan dua sisi dari satu keping mata uang, yang artinya itu merupakan satu kesatuan yang utuh yang tidak dapat dipisahkan.

Hakikatnya praktik kepemimpinan ialah belajar dari anggota dan membantu anggota untuk mencapai tujuan. Praktik kepemimpinan merupakan perwujudan kepribadian, yaitu:

- a. Berperilaku adaptif
- b. Mau belajar sepanjang masa (rendah hati)
- c. Simpatik
- d. Empatik
- e. Berpikir Objektif-kritis-dialektis

Dasar dari tugas kepemimpinan adalah membina, menggerakkan, mengarahkan, dan memerintah anggota. Berdasarkan teori-teori tentang kesifatan atau sifat-sifat pemimpin di atas, dapat disimpulkan bahwa sifat-sifat kepemimpinan kepala sekolah adalah : 1) Kemampuan sebagai pengawas supervisory ability); 2) Kecerdasan; 3) Inisiatif; 4) Energi jasmaniah dan mental; 5) Kesadaran akan tujuan dan arah; 6) Stabilitas emosi; 7) Obyektif; 8) Ketegasan dalam mengambil keputusan; 9) Keterampilan berkomunikasi; 10) Keterampilan mengajar; 11) Keterampilan sosial; 12) Pengetahuan tentang relasi insane.



2. Latihan Soal

- 1) Sebutkan ciri-ciri pemimpin yang besar dan mampu menerima perubahan!
- 2) Bagaimana etika pemimpin dapat memberi implikasi besar terhadap organisasinya?
- 3) Bagaimana jika terjadi ketidak sepakatan antara massa dan pemimpin? Sebagai pemimpin yang ideal, bagaimana mengatasi hal tersebut?
- 4) Bagaimana gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan di era disrupsi seperti sekarang?
- 5) Apa saja tugas pemimpin dalam kaitannya mensejahterakan seluruh anggota organisasi?



BAB XI

BUDAYA PERUSAHAAN

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami budaya organisasi
2. Mahasiswa mampu memahami budaya perusahaan
3. Mahasiswa mampu memahami budaya pemilik perusahaan
4. Mahasiswa mampu memahami budaya manajer
5. Mahasiswa mampu memahami budaya buruh
6. Mahasiswa mampu memahami budaya konsumen
7. Mahasiswa mampu memahami budaya kreditor
8. Mahasiswa mampu memahami budaya pemerintah
9. Mahasiswa mampu memahami kebudayaan barat dan timur



Pendahuluan

Bagi perusahaan, budaya merupakan satu hal yang sangat penting karena kemampuannya untuk mengarahkan perilaku para anggota perusahaan ke tujuan yang dikehendaki. Hal ini sesuai dengan pernyataan Atmosoprpto (2001) bahwa Budaya perusahaan dapat dirasakan oleh sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan tersebut. Budaya perusahaan senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku individu yang ada di dalamnya. Tingkatan pengaruh yang dialami masing-masing orang memang berbeda, namun yang jelas setiap orang pasti terkena dampak, mengalami atau merasakan pengaruh tersebut (Schatz & Schatz, 1995).



Pengaruh budaya perusahaan tersebut melebihi pengaruh faktor lain dalam organisasi, seperti struktur, sistem manajemen, dan lain-lain. Ini adalah suatu keadaan yang sangat diharapkan oleh para pimpinan sehingga tidak bersusah payah mengarahkan perilaku anggota khususnya ketika budaya perusahaan itu telah tertanam kuat pada karyawannya. Suatu budaya kuat apabila nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-nilai tersebut maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 2001).

Pada BAB XI ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang budaya organisasi, budaya perusahaan, fungsi budaya perusahaan, budaya pemilik perusahaan, budaya manajer, budaya buruh, budaya konsumen, budaya kreditor, budaya pemerintah, kebudayaan barat dan timur.

A. Budaya Organisasi

Organisasi dapat dikatakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, oleh karena itu organisasi dapat dikatakan wadah kegiatan dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai tujuan. Di kegiatan itu orang-orang harus jelas tugas, wewenang dan tanggung jawabnya, hubungan dan tata kerjanya. Pengertian yang demikian disebut organisasi yang “statis”, karena sekedar hanya melihat dari strukturnya.

Organisasi adalah kesatuan dari seluruh kegiatan yang erat saling berkaitan antara setiap anggota yang ada di dalamnya secara terkoordinir dan memiliki tujuan tertentu. Organisasi terdapat berbagai jenis, diantaranya organisasi ilmu, organisasi kesenian, organisasi religius, organisasi politik, organisasi sosial, dan organisasi bisnis/perusahaan.

Budaya atau kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta yaitu *buddhayah*, yang merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal)



diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Budaya juga memiliki arti tentang nilai-nilai yang dianut bersama oleh orang dalam kelompok dan cenderung bertahan sepanjang waktu bahkan meskipun anggota kelompok sudah berubah. Budaya juga menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku teman-teman lainnya. Setiap tingkatan budaya memiliki tendensi alamiah untuk mempengaruhi tingkatan budaya yang lain. Hal ini dapat terlihat dari segi nilai anutan bersama yang mempengaruhi perilaku suatu kelompok yang berkomitmen pada pelanggan.

Dalam organisasi terdapat budaya organisasi, budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sedangkan menurut Robbins yang dikutip oleh Siswanto dan Sucipto, mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai, norma, aturan, falsafah, dan kepercayaan yang diyakini oleh sebuah organisasi yang tercermin dalam pola pikir dan perilaku para anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Sehingga budaya organisasi sering disebut dengan sistem bersama.

Ada tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yakni:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko, dalam hal ini terkait sejauhmana anggota didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci, yakni anggota diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil.
3. Orientasi hasil adalah tentang sejauh manajemen berfokus pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut



4. Orientasi orang, terkait sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan keraj organisasi pada tim ketimbang pada individu.
6. Keagresifan. Terkait sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

B. Budaya Perusahaan

Perusahaan dari berbagai literatur tentang teori perusahaan memberikan petunjuk bahwa pembahasan tentang perusahaan dapat dilihat dari dua segi pandangan, yaitu perusahaan yang ditelaah dengan pendekatan struktural dan perusahaan yang disoroti dengan pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*). Pengertian perusahaan ditinjau dari segi dinamikanya dapat dikatakan merupakan proses kerjasama yang serasi antara orang-orang di dalam perwadahan yang sistematis, formal dan hirarkhikal yang berfikir dan bertindak seirama demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan dengan efisien, efektif, produktif dan ekonomis yang pada gilirannya memungkinkan terjadinya pertumbuhan baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

Budaya perusahaan merupakan perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu perusahaan sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah perusahaannya (Sutrisno Edy:2011)

Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu perusahaan mempelajari budaya yang berlaku di dalam perusahaannya. Budaya perusahaan yang kuat mendukung



tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya perusahaannya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota perusahaan (karyawan perusahaan).

C. Fungsi Budaya Perusahaan

Dari sisi fungsi, budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu perusahaan dengan yang lain. Kedua, budaya perusahaan membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota perusahaan. Ketiga, budaya perusahaan mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya perusahaan itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Dalam hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Budaya organisasi yang kohesi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan, dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian kerja, dan pertukaran informasi. Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku, dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan perusahaan berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.

Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan. Budaya perusahaan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar beberapa departemen,



divisi atau unit perusahaan, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang di dalam perusahaan bersama-sama. Budaya perusahaan akan meningkatkan motivasi staff dengan memberikan mereka perasaan memiliki, loyalitas, kepercayaan, nilai-nilai, dan mendorong mereka berpikir positif tentang mereka dan perusahaan.

Dengan demikian, perusahaan dapat memaksimalkan potensi staffnya dan memenangkan kompetisi. Dengan budaya perusahaan kita dapat memperbaiki perilaku dan motivasi sumber daya manusia sehingga meningkatkan kinerjanya dan pada gilirannya meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, budaya perusahaan harus selalu dikembangkan sesuai dengan perkembangan lingkungan.

D. Mengelola Budaya Perusahaan

1. Budaya Pemilik Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang dianut dan cara bertindak dalam perusahaan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak dalam maupun luar perusahaan. Disebutkan bahwa keberhasilan dalam memahami dan mengaplikasikan budaya perusahaan berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan memegang peran penting yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Cermin Perilaku Eksekutif Perusahaan.

Selama ini, sebagian pebisnis bersikap acuh pada budaya perusahaan padahal pemilik perusahaan yang memberi warna dominan dalam jalannya roda bisnis. Budaya perusahaan sebenarnya didefinisikan oleh perilaku para eksekutif di depan karyawan dan klien mereka. Karena meski tertulis di kartu identitas, dinding kantor, buku pedoman, tapi selama eksekutif tidak menjalankannya, maka karyawan tidak akan benar-benar mengerti inti dari budaya perusahaan karena mereka hanya melihat budaya yang dimunculkan dari sikap para petinggi.



b. Identitas Perusahaan

Setiap organisasi membutuhkan identitas yang dapat memudahkan pihak intern dan ekstern untuk mengingatkannya. Misalnya, budaya lokal pulau Bali yang kental berfungsi sebagai identitas yang kuat, tidak terpengaruh dengan budaya luar dan mampu bertahan dengan zaman.

c. Modal perusahaan.

Modal dalam bisnis sering identik dengan dana yang digunakan untuk mendukung pendirian dan berlangsungnya perusahaan. Namun, budaya perusahaan juga merupakan modal penting untuk mendorong kemajuan dan pertumbuhan. Budaya perusahaan menjadi keunggulan dengan catatan setiap pihak dalam lingkup perusahaan memahami dan menerapkan dalam setiap sendi perusahaan.

d. Kunci Kinerja Karyawan.

Setiap karyawan dengan posisinya masing-masing memiliki peran sentral dalam kesuksesan bisnis. Budaya perusahaan yang terimplementasi dalam kinerja karyawan, akan menjadikan mereka nyaman, tenteram dan bahagia dalam bekerja.

e. Tercapai tujuan perusahaan

Implementasi budaya perusahaan akan menjadikan perusahaan lebih transparan dalam laporan keuangan, produksi, dan lain-lain. Transparansi dalam setiap divisi didukung loyalitas, profesionalisme, kreativitas, dan ketekunan setiap pihak maka perusahaan akan sukses. Beragam faktor mampu mempengaruhi berlangsungnya suatu perusahaan dan salah satunya adalah budaya perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan, penyandang saham, karyawan harus bersama-sama mengimplementasikan dalam kehidupan mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.



2. Budaya Manajer

Dalam *Essential Managers*, pakar konsultansi manajemen Inggris, Robert Heller, menekankan bahwa manajemen dengan motivasi bertumpu pada pendelegasian tugas. Ada dua risiko yang harus dihadapi, delegasi gagal atau tugasnya yang gagal. Untuk memaksimalkan kemungkinan berhasil, kita harus memahami sifat risiko. Sebagai manajer yang baik, pastikan Anda memahami 4 hal ini:

- a. Buat perhitungan dulu, jangan coba-coba. Pastikan staf yang menerima delegasi tugas mendapatkan pengarahan sebelum memulai tugas.
- b. Nilai situasi dan hanya bertindak bisa segala kemungkinan telah dipertimbangkan dengan sistematis dan kemungkinan berhasil besar. Kalau tidak, berarti manajemen Anda buruk.
- c. Beri pujian pada staf jika hasil kerjanya baik, walau ada target yang luput.
- d. Bahas kesalahan secara tegas tapi pantas; jangan salahkan orang. Belajar dari kegagalan berguna tidak hanya untuk staf terkait, tapi juga untuk organisasi. Diskusikan sebab kegagalan, agar bisa diatasi. Menanggapi kegagalan secara simpatik dan membangun kembali bisa memotivasi staf. Anda tipe manajer yang suka berteriak dan mengancam staf? Menghukum kegagalan dan motivasi dengan ancaman, tidak akan membawa keberhasilan jangka panjang.

3. Budaya Buruh

Tenaga kerja merupakan modal utama serta pelaksanaan dari pembangunan masyarakat pancasila. Tujuan terpenting dari pembangunan masyarakat tersebut adalah kesejahteraan rakyat termasuk tenaga kerja. Tenaga kerja sebagai pelaksana pembangunan harus dijamin haknya, diatur kewajibannya dan dikembangkan daya gunanya. Dalam peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER-04/MEN/1994 pengertian tenaga kerja adalah setiap orang yang bekerja



pada perusahaan yang belum wajib mengikuti program jaminan social tenaga kerja karena adanya pentahapan kepesertaan.

Buruh adalah mereka yang berkerja pada usaha perorangan dan di berikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis, yang biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian. Buruh, Pekerja, Tenaga Kerja atau Karyawan pada dasarnya adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada Pemberi Kerja atau Pengusaha atau majikan.

Buruh dibagi atas 2 klasifikasi besar, yaitu:

- Buruh profesional-biasa disebut buruh kerah putih, menggunakan tenaga otak dalam bekerja,
- Buruh kasar-biasa disebut buruh kerah biru, menggunakan tenaga otot dalam bekerja.

4. Budaya Konsumen

Budaya konsumen dilatar belakangi oleh munculnya masa kapitalisme yang diusung oleh Karl Marx yang kemudian disusul dengan liberalisme. Budaya konsumen yang merupakan jantung dari kapitalisme adalah sebuah budaya yang didalamnya terdapat bentuk halusinasi, mimpi, artifisialitas, kemasan wujud komoditi, yang kemudian dikonstruksi sosial melalui komunikasi ekonomi (iklan, *show*, media) sebagai kekuatan tanda (*semiotic power*) kapitalisme.

Asal mula konsumerisme dikaitkan dengan proses industrialisasi pada awal abad ke-19. Karl Marx menganalisa buruh dan kondisi-kondisi material dari proses produksi. Menurutnya, kesadaran manusia ditentukan oleh kepemilikan alat-alat produksi. Prioritas ditentukan oleh produksi sehingga aspek lain dalam hubungan antar manusia dengan kesadaran, kebudayaan dan politik dikatakan dikonstruksikan oleh relasi ekonomi.



Kapitalisme yang dikemukakan Marx adalah suatu cara produksi yang dipremiskan oleh kepemilikan pribadi sarana produksi. Kapitalisme bertujuan untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya dengan cara mengisap nilai surplus dari pekerja. Tujuan kapitalisme adalah meraih keuntungan sebesar-besarnya, terutama dengan mengeksploitasi pekerja. Realisasi nilai surplus dalam bentuk uang diperoleh dengan menjual produk sebagai komoditas. Komoditas adalah sesuatu yang tersedia untuk dijual di pasar. Sedangkan komodifikasi adalah proses yang diasosiasikan dengan kapitalisme, di mana objek, kualitas dan tanda berubah menjadi komoditas.

Kapitalisme adalah suatu sistem dinamis dimana mekanisme yang didorong oleh laba mengarah pada revolusi yang terus berlanjut atas sarana produksi dan pembentukan pasar baru. Ada indikasi ekspansi besar-besaran dalam kapasitas produksi kaum kapitalis. Pembagian kelas yang mendasar dalam kapitalisme adalah antara mereka yang menguasai sarana produksi, yaitu kelas borjuis, dengan mereka yang karena menjadi kelas proletar tanpa menguasai hak milik, harus menjual tenaga untuk bertahan hidup. Horkheimer dan Adorno mengemukakan bahwa logika komoditas dan perwujudan rasionalitas instrumental dalam lingkup produksi tampak nyata dalam lingkup konsumsi. Pencarian waktu bersenang-senang, seni dan budaya tersalur melalui industri budaya.

Resepsi tentang realitas diarahkan oleh nilai tukar karena nilai budaya yang mengalahkan logika proses produksi dan rasionalitas pasar. Selain itu juga terjadi standarisasi produk-produk budaya untuk memaksimalkan konsumsi. Dalam pemikiran Baudrillard, yaitu bahwa konsumsi membutuhkan manipulasi simbol-simbol secara aktif. Bahkan menurut Baudrillard, yang dikonsumsi bukan lagi *use* atau *exchange value*, melainkan "*symbolic value*", maksudnya orang tidak lagi mengkonsumsi objek berdasarkan karena kegunaan atau nilai tukarnya, melainkan karena nilai simbolis yang sifatnya abstrak dan terkonstruksi.

Konsumsi pada era ini dianggap sebagai suatu respon terhadap dorongan homogenisasi dari mekanisasi dan teknologi. Orang-orang



mulai menjadikan konsumsi sebagai upaya ekspresi diri yang penting, bahasa umum yang kita gunakan untuk mengkomunikasikan dan menginterpretasi tanda-tanda budaya. Ilmuwan yang lain berargumen bahwa konsumerisme merupakan fenomena abad 20 yang dihubungkan dengan munculnya komunikasi massa, bertumbuhnya kesejahteraan dan semakin banyaknya perusahaan modern.

Konsumerisme menjadi sarana utama pengekspresian diri, partisipasi dan kepemilikan pada suatu masa dimana institusi komunal tradisional, seperti keluarga, agama dan negara telah terkikis. Konsumerisme juga terjadi seiring dengan meningkatnya ketertarikan masyarakat terhadap perubahan dan inovasi, sebagai respon terhadap pengulangan yang sangat cepat dari hal-hal yang lama atau pencarian terhadap hal yang baru: produk baru, pengalaman baru dan citra baru.

Apa yang penting dari analisa ini adalah adanya perubahan bertahap pada abad ke 20 dari sentralitas produksi barang-barang menjadi kepentingan politis dan budaya dari produksi kebutuhan. Pandangan semiotika Baudrillard memberikan analisis yang original tentang masyarakat konsumen, dan juga dapat menjelaskan bagaimana struktur komunikasi dan sistem tanda mampu mempertahankan eksistensi masyarakat konsumen tersebut. Analisa Baudrillard tentang masyarakat konsumsi disarikan melalui analisa dari disiplin semiotika, psikoanalisa dan ekonomi politik dalam produksi tanda. Menurut Baudrillard, sistem komunikasi berperan sangat penting dalam masyarakat konsumen, terutama menyangkut produksi tanda.

Douglas Kellner menjelaskan, bahwa menurut Baudrillard, Modernisme berkaitan dengan proses produksi objek, sedangkan posmodernisme concern terhadap simulasi dan produksi tanda. Sependapat dengan rekan-rekan pemikir posmodernisme perancis lainnya, Baudrillard juga mengemukakan kritik terhadap teori Marx. Kritisme paling utama dari Baudrillard terhadap teori Marx mungkin berkenaan dengan perubahan dari produksi objek menjadi produksi tanda, dari alat-alat produksi menjadi alat-alat konsumsi atau *"the*



simultaneous production of the commodity as sign and the sign as commodity”.

Dominasi tidak lagi terjadi dalam bentuk kontrol terhadap alat-alat produksi, namun dominasi lebih banyak terjadi pada alat-alat konsumsi. Terlebih lagi, dominasi tersebut terjadi pada tingkatan model signifikansi (dulunya model produksi) dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan, menurut Baudrillard, masyarakat konsumen tidak lagi digerakkan oleh kebutuhan dan tuntutan konsumen, melainkan oleh kapasitas produksi yang sangat besar. Sehingga masalah-masalah yang timbul dalam sistem masyarakat konsumen tersebut tidak lagi berkaitan dengan produksi melainkan dengan kontradiksi antara level produktifitas yang lebih tinggi dengan kebutuhan untuk mengatur atau mendistribusikan produk.

Oleh karena itu, kunci vital dalam sistem sekarang adalah mengontrol mekanisme produksi sekaligus permintaan konsumen sebagai bagian dari sosialisasi yang terencana melalui kode-kode. Masyarakat sekarang semakin tidak mengidentifikasi diri mereka mengikuti pola-pola pengelompokan tradisional, namun cenderung mengikuti produk-produk konsumsi, pesan dan makna yang tersampaikan. Konsumsi didorong oleh hasrat untuk menjadi sama dan sekaligus berbeda, menjadi serupa dengan dan berbeda dari.

Karena proses produksi dirasa mengalienasi, oleh karenanya kita mencari pemenuhan diri melalui konsumsi. Lebih lanjut bahwa identitas personal sekarang berfluktuasi dan tidak lagi sebegitunya terikat dengan tradisi-tradisi yang kaku, konsumsi memberikan kesempatan bagi perkembangan nilai kedirian dan pemupukan identitas diri. Budaya konsumen menekankan adanya suatu tempat dimana kesan memainkan peranan utama. Saat ini dapat kita lihat bahwa betapa banyak makna baru yang terkait dengan komoditi “material” melalui peragaan, pesan iklan, industri gambar hidup serta berbagai jenis media massa. Dalam pembentukannya, kesan terus menerus diproses ulang dan makna barang serta pengalaman terus didefinisikan kembali. Tidak jarang



tradisi juga “diaduk-aduk dan dikuras” untuk mencari simbol-simbol kecantikan, roman, kemewahan dan eksotika.

Budaya Konsumen juga dapat diartikan pula sebagai budaya-budaya yang dilakukan oleh seorang konsumen. Adapun budaya konsumen menggunakan image, tanda-tanda dan benda-benda, simbolik yang mengumpulkan mimpimimpi, keinginan dan fantasi yang menegaskan keautentikan romantik dan pemenuhan emosional dalam hal menyenangkan diri sendiri bukan orang lain; secara narsistik.

Dalam budaya konsumen terdapat tiga macam perspektif:

- a. Pandangan bahwa konsumen dipremiskan dengan ekspansi produk komoditas kapitalis yang memunculkan akumulasi besar-besaran budaya dalam bentuk barang-barang konsumen dan tempat-tempat belanja dan konsumsi.
- b. Pandangan bahwa masyarakat mempunyai cara-cara yang berbeda dalam menggunakan benda-benda untuk menciptakan ikatan-ikatan atau perbedaan masyarakat.
- c. Adanya masalah kesenangan emosional untuk konsumsi, mimpimimpi dan keinginan yang ditampakan dalam bentuk budaya konsumsi dan tempat-tempat konsumsi tertentu yang secara beragam memunculkan kenikmatan jasmaniah langsung serta kesenangan estetis.

5. Budaya Kreditur

Kreditur adalah istilah untuk menyebut pemberi kredit, yaitu pihak atau orang yang memiliki piutang karena perjanjian. Pemberi pinjaman pada sektor riil, seperti bank atau perusahaan pembiayaan lainnya, memiliki kontrak resmi dengan peminjam.

Terkadang, kontrak ini memberikan hak kepada pemberi pinjaman untuk mengeklaim aset riil debitur, misalnya lahan yasan atau kendaraan bermotor, jika mereka gagal membayar kembali pinjaman. Dalam Pasal 1 angka 2 dan 3 UU No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang), kreditur atau kreditor



diartikan sebagai orang yang memiliki piutang karena perjanjian atau Undang-Undang yang dapat ditagih di muka pengadilan.

Jadi, sederhananya kreditur adalah pihak yang memberikan kredit atau pinjaman kepada pihak lainnya. Pihak pemberi pinjaman ini menghasilkan uang dengan mengenakan bunga atas pinjaman yang mereka tawarkan.

Dalam dunia bisnis, pemberian kredit sangat dibutuhkan untuk memajukan usahanya. Selain itu, ada beberapa peran dan manfaat dari pihak pemberi kredit, di antaranya:

- a. Menyediakan dana untuk pembelian besar yang akan diberikan kepada peminjam.
- b. Meningkatkan jumlah pendanaan modal kerja.
- c. Menyediakan jalur kredit cadangan untuk mendukung arus kas yang tidak teratur.

6. Budaya Pemerintah

Budaya organisasi didalam pemerintahan merupakan implementasi nilai-nilai luhur dari pancasila. Dalam organisasi pemerintah harus diwujudkan dalam semua tingkatan kepemimpinan. Pola komunikasi yang partisipatif, gaya kepemimpinan yang lebih pada mengajak daripada memerintah, memberi keteladanan yang baik, mendorong dan memberikan kepercayaan kepada bawahan, serta pengambilan keputusan dengan cara musyawarah merupakan konsekuensi dari keharusan melaksanakan nilai-nilai dari falsafah pancasila tersebut.

Nilai-nilai budaya organisasi yang dipengaruhi unsur-unsur falsafah negara tersebut dapat membentuk sistem kerja dan lingkungan kerja yang disiplin, efektif, efisien. Penanaman budaya kerja pada organisasi pemerintah menjadi penting sebagai upaya pemerintah melaksanakan amanat rakyat dalam memberikan perlindungan dan pelayanannya.



Terdapat beberapa perbedaan diantara budaya organisasi di dalam pemerintahan dan perusahaan swasta yang sedang berkembang dan menjadi opini di masyarakat. Diantaranya, daya kerja dilingkungan instansi pemerintah terlihat sangat rendah, hal ini dapat dilihat dari jumlah jam kerja dan jam istirahat yang tidak sesuai dengan ketentuan. Penerapan jam kerja yang tidak teratur itulah yang menyebabkan kinerja seorang karyawan tidak bisa optimal.

Ada anggapan bahwa bekerja di perusahaan pemerintah terkesan lebih banyak waktu luang, dan beban kerja sedikit. Karena opini inilah mengapa kinerja pemerintahan sering mendapatkan kritik dari masyarakat karena kinerjanya yang masih rendah namun sangat kebal terhadap sanksi maupun hukuman. Pelaksanaan budaya kerja pada instansi pemerintah diperlukan berkaitan dari semua pihak, agar betul-betul bisa terlaksana sesuai dengan harapan. Pelaksanaan budaya kerja, adalah persoalan perilaku, oleh karena pemahaman terhadap nilai-nilai yang menjadi dasar dalam organisasi pada penghayatan yang lebih dalam. Dengan penghayatan nilai-nilai tersebut akan tercermin dalam perilaku aparatur sehari-hari.

Sedangkan budaya organisasi didalam perusahaan swasta sangatlah perhitungan terhadap jam kerja. Mereka tidak ingin melewatkan waktu sedikitpun untuk tidak menghasilkan profit, begitu ketatnya dalam perhitungan waktu bahkan semenitpun itu dihitung. Profesionalisme tinggi yang di perusahaan swasta yang membuat prinsip walaupun perusahaan itu dilanda krisis di negaranya mereka akan tetap survive dalam menjalankan usahanya. Tingkat kedisiplinan pada perusahaan swasta juga sudah cukup tinggi, sehingga karyawan yang mulanya terpaksa untuk mentaati peraturan pada akhirnya akan menjadi biasa.

Perusahaan swasta juga biasanya menerapkan budaya organisasi dengan sistem *reward and punishment* yang merupakan hal yang berpengaruh secara langsung. Dengan reward yang memadai maka pegawai akan tenang dalam bekerja, bahkan dengan *reward* yang jelas maka budaya-budaya baru dapat dibentuk. Demikian pula dengan



punishment. Unsur ini merupakan penjaga bagi organisasi secara umum dan aparaturnya secara khusus untuk bekerja berdasarkan aturan yang ada.

Bila aturan tersebut dilanggar maka punishment segera menanti. Dengan pengaturan punishment yang jelas, maka budaya kerja dapat dirubah. Budaya Kerja berkualitas dalam organisasi pemerintahan maupun perusahaan swasta tercermin melalui karakteristik berikut:

- a. Perilaku pegawai pada semua level konsisten dengan moto organisasi
- b. Memberdayakan pegawai sejak dini dalam berbagai aktivitas pegawai dan manajemen pada semua level memiliki komitmen kualitas -Sumber daya yang diperlukan tersedia cukup dan dalam kondisi siap mendukung perbaikan kualitas
- c. Hubungan antar pegawai dan antar unit merupakan hubungan pemasok dan pelanggan
- d. Kemampuan pegawai pada semua level dikembangkan sesuai spesifik kualitas di bidang masing-masing
- e. Bekerja secara profesional; pekerja memiliki keahlian, atau menunjukkan kualitas kerja yang memenuhi standar profesi tertentu. Ukuran profesi itu dilihat dari proses penyelesaian dan tanggungan jawabnya terhadap tingkat kualitas hasil
- f. Kerja unggul, berprestasi dan efisien. Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk memperbaiki budaya organisasi didalam pemerintahan agar sejajar dengan opini yang berkembang di perusahaan swasta diantaranya adalah memulai dengan kesadaran, kebiasaan tidak akan bisa dipaksakan. Semua bermula dari kesadaran individu untuk menjalankannya. Cara terbaik untuk memunculkan kesadaran tersebut adalah memastikan kebiasaan yang baru dapat membantu pekerjaan dan pencapaian individu. Sasaran pertama dari pengenalan kebiasaan baru adalah mereka yang mendukung dan terbuka pada perubahan, apabila pegawai pemerintahan mulai merubah kebiasaan dan tingkat kedisiplinan terhadap waktu meningkat maka berikan penghargaan yang eksklusif. Setelah itu, lakukan perubahan dari segala sisi yang



sebelumnya dianggap negatif dengan konsisten. Pada akhirnya, kebiasaan baru tersebut akan membuat citra budaya organisasi didalam pemerintahan menjadi positif yang bisa dijadikan modal untuk terus berkembang.

7. Budaya Barat dan Timur

a. Pengertian Kebudayaan Barat

Kebudayaan barat adalah kebudayaan yang cara pembinaan kesadarannya dengan cara mamahami ilmu pengetahuan dan filsafat. Mereka melakukan berbagai macam cara diskusi dan debat untuk menemukan atau menentukan makna seperti apa yang sebenarnya murni/asli dari kesadaran. Mereka banyak belajar dan juga mengajar yang awalnya datang dari proses diskusi dan perdebatan yang mereka lakukan.

Melalui proses belajar dan mengajar, para ahli kebudayaan barat dituntut untuk pandai dalam berceramah dan berdiskusi. Hal itu dilakukan karena pada akhirnya akan banyak yang mengikuti ajarannya. Kebudayaan Barat tak bisa langsung diartikan kebudayaan yang datang dari barat. Kebudayaan barat yang di tulis sebagai *westernculture*. *Westernculture* diakui oleh negara belahan dunia manapun sebagai kultur yang berada di Eropa barat bukan Amerika, bukan Australia, dan bukan Negara Eropa Timur atau Selatan. Namun seiring perkembangan, terjadilah pembatas yang membatasi budaya barat dan timur. Mungkin karena perbedaan ras, Agama, persamaan kebudayaan di beberapa belahan negara, sehingga muncul istilah tersebut. Jadi, jika kita langsung melogika.

Budaya barat bukanlah sebuah istilah sebuah arah mata angin yaitu budaya pada bagian baratkita melainkan sebuah istilah yang berawal dari kawasan eropa barat. Ada 3 ciri dominan dalam budaya Barat:

- Pertama adalah “penghargaan terhadap martabat manusia”. Hal ini bisa dilihat pada nilai-nilai seperti: demokrasi, institusi sosial, dan kesejahteraan ekonomi.



- Kedua adalah “kebebasan”. Di Barat anak-anak berbicara terbuka di depan orang dewasa, orang-orang berpakaian menurut selera masing-masing, mengemukakan pendapat secara bebas, tidak membedakan status sosial dsb.
- ketiga adalah “penciptaan dan pemanfaatan teknologi” seperti pesawat jet, satelit, televisi, telepon, listrik, komputer dsb. orang Barat menekankan logika dan ilmu. orang Barat cenderung aktif dan analitis.

b. Pengertian Kebudayaan Timur

Kebudayaan Timur adalah kebudayaan yang cara pembinaannya kesadarannya dengan cara melakukan berbagai macam pelatihan fisik dan mental. Pelatihan fisik dapat dicontohkan dengan cara menjaga pola makan dan minum ataupun makanan apa saja yang boleh dimakan dan minuman apa saja yang boleh di minum, karena hal tersebut dapat berpengaruh pada pertumbuhan maupun terhadap fisik. Sedangkan untuk pelatihan mental yaitu dapat berupa kegiatan yang umumnya/mayoritas dilakukan sendiri, seperti : bersemedi, bertapa, berdo'a, beribadah, dll.

Kebudayaan timur yang dimaksud disini adalah sebuah kebudayaan di luar kebudayaan orang-orang eropa barat (bangsa eropa barat dan jajahannya). Kebudayaan timur muncul sebagai pembeda dari negara-negara yang pernah dijajah oleh bangsa eropa barat. Oleh karena itu munculah sebuah istilah barat dan timur. Hal yang paling dominan dari kebudayaan timur adalah adat istiadat yang masih dipegang teguh. Walaupun adat istiadat saat ini mulai pudar dan berubah. Selain itu hal yang dominan adalah konsep gotong royong, kebersamaan menjadi hal yang paling utama.

E. Penutup

1. Ringkasan

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai, norma, aturan, falsafah, dan kepercayaan yang diyakini oleh sebuah organisasi yang tercermin dalam pola pikir dan perilaku para anggota organisasi. Budaya



organisasi merupakan sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Sehingga budaya organisasi sering disebut dengan sistem bersama. Budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu perusahaan untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya perusahaan membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan. Disamping itu akan meningkatkan kekompakan tim antar beberapa departemen, divisi atau unit perusahaan, sehingga mampu menjadi perekat yang mengikat orang di dalam perusahaan bersama-sama.

Dalam kajian terkait budaya perusahaan, terdapat beberapa pihak yang memiliki kepentingan, yaitu budaya pemilik perusahaan, budaya manajer, budaya buruh, budaya konsumen, budaya kreditor, budaya pemerintah, kebudayaan barat dan timur.

2. Latihan Soal

- 1) Apa itu budaya perusahaan? Jelaskan dan berikan contoh perusahaan di Indonesia dan budayanya!
- 2) Jelaskan faktor yang membangun budaya perusahaan!
- 3) Bagaimana budaya pemilik perusahaan dapat sejalan dengan budaya konsumen?
- 4) Mengapa dalam roda ekonomi kreditor mengambil peran penting? Jelaskan budaya kreditor dalam sistem ekonomi di Indonesia!
- 5) Sebagai seorang manajer, budaya apa yang ingin Anda terapkan dalam perusahaan? Jelaskan!



BAB XII

IMPLEMENTASI STRATEGI BIDANG PEMASARAN

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami mengelola pasar
2. Mahasiswa mampu memahami mengelola segmentasi pasar
3. Mahasiswa mampu memahami memposisikan produk
4. Mahasiswa mampu memahami mengelola strategi pemasaran



Pendahuluan

Pemasaran sangatlah penting dalam pencapaian konsumen yang akan diraih oleh perusahaan dalam mencapai target perusahaan untuk habisnya produk atau barang yang akan dipasarkan. Hal ini menjadi penting dimana perusahaan akan berusaha mencari konsumen sebanyak mungkin dan memasarkan harga dengan penawaran yang menarik dibanding perusahaan lainnya.

Perusahaan yang akan saya teliti dari beberapa perusahaan yang sudah sukses berkembang dalam bidang pemasaran yang mampu berdiri sampe sekarang dan menjadi materi saya bagaimana perusahaan itu mampu terkenal dan banyak menarik konsumen sampai sekarang, beberapa perusahaan mungkin mampu memasarkan barang atau produknya tetapi banyak juga perusahaan sulit untuk memasarkan barang atau barang yang dipasarkan menjadi tidak terjual.



Pada BAB XII terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang mengelola pasar, segmentasi pasar, memposisikan produk dan strategi pemasaran.

A. Mengelola Pasar

Pasar sebagai area tempat jual beli barang dengan jumlah penjual lebih dari satu baik yang disebut sebagai pusat perbelanjaan, pasar tradisional, pertokoan, *mall*, plaza, pusat perdagangan maupun sebutan lainnya. Pengertian pasar dapat dititik beratkan dalam arti ekonomi yaitu untuk transaksi jual dan beli. Pada prinsipnya, aktivitas perekonomian yang terjadi di pasar didasarkan dengan adanya kebebasan dalam bersaing, baik itu untuk pembeli maupun penjual.

Penjual mempunyai kebebasan untuk memutuskan barang atau jasa apa yang seharusnya untuk diproduksi serta yang akan di distribusikan. Sedangkan bagi pembeli atau konsumen mempunyai kebebasan untuk membeli dan memilih barang atau jasa yang sesuai dengan tingkat daya belinya.

Pasar menurut kajian ilmu ekonomi adalah suatu tempat atau proses interaksi antara permintaan (pembeli) dan penawaran (penjual) dari suatu barang/jasa tertentu, sehingga akhirnya dapat menetapkan harga keseimbangan (harga pasar) dan jumlah yang diperdagangkan. alam kehidupan sehari-hari, keberadaan pasar sangatlah penting. Hal ini dikarenakan apabila ada kebutuhan yang tidak dapat dihasilkan sendiri, maka kebutuhan tersebut dapat diperoleh di pasar. Para konsumen atau pembeli datang ke pasar untuk berbelanja dan memenuhi kebutuhannya dengan membawa sejumlah uang guna membayar harganya.

Pasar adalah salah satu dari berbagai sistem, institusi, prosedur, hubungan sosial dan infrastruktur di mana usaha menjual barang, jasa dan tenaga kerja untuk orang-orang dengan imbalan uang. Barang dan jasa yang dijual menggunakan alat pembayaran yang sah yaitu uang. Pasar bervariasi dalam ukuran, jangkauan, skala geografis, lokasi jenis dan berbagai komunitas manusia, serta jenis barang dan jasa yang diperdagangkan.



Dalam skala global pasar dapat diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Pasar nasional (Domestik/pasar dalam negeri)
2. Pasar regional (Wilayah tertentu)
3. Asean, Timur Tengah, Eropa, Afrika, Amerika Latin, USA)
4. Pasar global (Pasar internasional)

Pembagian ideologi ekonomi, pasar dapat diklasifikasikan menjadi 3, yaitu pasar kapitalisme, sosialisme dan semi kapitalisme. Dalam kajian ekonomi manajerial, pasar dapat diklasifikasikan menjadi 2 bagian besar yaitu: 1) Pasar uang dan modal, yaitu tempat jual beli uang untuk modal kerja perusahaan dan investasi jangka panjang, dan 2) Pasar barang dan jasa, yaitu tempat jual beli komoditi (barang dan jasa).

B. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompokkelompokkan konsumen ke dalam kotak-kotak yang lebih homogen. Pasar bersifat heterogen, sehingga akan sulit bagi produsen untuk melayaninya. Oleh karenanya pemasar harus memilih segmen-segmen tertentu saja dan meninggalkan bagian pasar yang lain. Bagian atau segmen yang dipilih adalah bagian yang homogen yang memiliki ciri-ciri yang sama dan cocok dengan kemampuan perusahaan untuk memenuhi tuntutan-tuntutannya.

Segmentasi pasar adalah menggambarkan kelompok konsumen pasar yang mirip dimana terdapat perbedaan penting diantara masing-masing kelompok tersebut. Terdapat lima keuntungan yang dapat diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar yaitu:

1. Mendesain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.

Adanya pemahaman segmen-segmen yang responsif terhadap suatu stimuli maka produsen dapat mendesain produk yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan segmen-segmen ini.



2. Menganalisis pasar

Segmentasi pasar membantu eksekutif mendeteksi siapa saja yang akan menggerogoti pasar produknya.

3. Menemukan peluang (*niche*)

Setelah menganalisis pasar mereka menguasai konsep segmentasi dengan baik akan sampai pada ide untuk menemukan peluang.

4. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif

Pemasar yang menguasai segmen dengan baik umumnya adalah pemasar yang benarbenar paham konsumennya.

5. Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien

Pemasar yang memahami segmen pasarnya maka akan mempermudah dalam menentukan cara berkomunikasi yang baik bagi konsumen

Dasar segmentasi pada konsumen meliputi :

1. Geografi meliputi Wilayah, Ukuran kota, Kepadatan penduduk, Iklim dan Topografis
2. Demografi meliputi usia, ukuran keluarga, siklus hidup keluarga, jenis kelamin, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, generasi, kewarganegaraan dan kelas social
3. Psikografis meliputi gaya hidup dan kepribadian
4. Perilaku meliputi kejadian, manfaat, status pemakai, tingkat pemakaian, status kesetiaan, tahap kesiapan pembeli dan sikap terhadap produk.

Dasar segmentasi pada bisnis meliputi :

1. Demografis meliputi jenis industri, ukuran perusahaan dan lokasi perusahaan.
2. Variabel operasi meliputi teknologi, status pemakai dan kemampuan pelanggan



3. Pendekatan pembelian meliputi organisasi fungsi pembelian, struktur kekuatan, sifat hubungan alami yang ada dan kebijakan pembelian umum
4. Faktor situasi meliputi tingkat kepentingan, penawaran khusus dan ukuran pesanan
5. Karakteristik pribadi meliputi kesamaan pembeli-penjual, sikap terhadap resiko dan kesetiaan

Segmentasi pasar memerlukan sumber daya terbatas karena tidak memproduksi produk secara massal, distribusi massal, dan iklan massal; segmentasi pasar memungkinkan perusahaan kecil sukses melawan perusahaan besar karena efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

C. Memposisikan Produk

Strategi *positioning* atau memposisikan produk adalah upaya untuk menentukan sasaran calon pelanggan tertentu berdasarkan kebutuhan dan keinginan yang diperoleh dari hasil riset pemasaran. Langkah-langkah berikut ini yang dibutuhkan dalam *positioning* (pemosisian) produk yaitu:

1. Menempatkan produk pesaing
2. Menempatkan produk kita dalam suatu kuadran misalnya untuk produk mobil, kuadrannya adalah: kenyamanan tinggi, kenyamanan rendah, loyalitas pelanggan tinggi, dan loyalitas pelanggan rendah.

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Craven (1991) bahwa, *positioning* memiliki peran yang sangat penting dalam perang strategi pemasaran, khususnya setelah perusahaan tersebut melakukan analisis pasar dan analisis pesaing dalam suatu analisis internal perusahaan (*total situation analysis*). Berikut ini beberapa manfaat *positioning* dalam strategi pemasaran:



- a. Perusahaan dapat mempertahankan para prospek yang menjadi ajang pertempuran dalam over komunikasi, ledakan barang, media, dan iklan.
- b. Perusahaan mampu menciptakan suatu posisi yang mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sendiri.
- c. Perusahaan mampu menciptakan suatu posisi yang mempertimbangkan dan memanfaatkan peluang dari kekuatan dan kelemahan pesaing.
- d. Perusahaan dapat memanfaatkan dengan cerdas aspek-aspek yang ada di dalam pikiran konsumen dan mengkaitkan hubungan-hubungan yang telah ada.
- e. Mempermudah dalam memilih informasi yang telah disimpan.
- f. Sebagai benteng terakhir pertahanan perusahaan dalam melawan komunikasi, sebagai tempat menyaring, menerima, dan menolak informasi yang ditawarkannya.
- g. Melakukan reposisi terhadap pikiran konsumen telah terbentuk.
- h. Mengidentifikasi kesenjangan posisi.
- i. Perusahaan dapat menentukan standar evaluasi dan membuat perceptual map.

Strategi *positioning* merupakan faktor utama dalam meningkatkan kekuatan posisi pasar bagi sebuah perusahaan dibandingkan pesaing-pesaingnya pada pasar tertentu. Strategi ini berorientasi pada pikiran atau persepsi konsumen sebagai upaya untuk menemukan suatu celah di benak konsumen. Dengan demikian, konsumen mempunyai image yang khusus terhadap produk, merek, perusahaan.

Bisa dibayangkan, strategi ini mengedepankan sudut pandang konsumen dan dan kompetitor. Ketika konsumen mulai meragukan *positioning* sebuah produk karena tidak dilampirkan dengan bukti yang memadai, maka akan membuat konsumen menjadi tidak percaya dengan perusahaan. Selanjutnya, konsumen akan mencari produk yang



didukung oleh bukti yang kuat dan juga bauran promosi yang dijalankan dengan konsisten, tentunya dari perusahaan kompetitor.

D. Strategi Pemasaran

Strategi merupakan rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat. (Jauch dan Glueck: 1993)

Dalam hal ini para manajer harus berpikir holistik, baik secara *revenue* maupun secara *cost*, agar tujuan utama perusahaan yang berupa laba dapat dicapai.

Untuk memahami teknik mengelola strategi pemasaran, terlebih dahulu memahami berbagai teori strategi dan teori pemasaran, agar dapat menetapkan strategi pemasaran yang tepat dan melaksanakannya sesuai rencana.

Kotler (1996: 95) menjelaskan pemasaran adalah setiap kegiatan atau manfaat yang ditawarkan oleh suatu pihak pada pihak lain dan pada dasarnya tidak berujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Pemasaran merupakan suatu proses sosial yang mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainnya.

Konsep pemasaran pada hakikatnya memiliki tiga unsur yaitu:

1. Kebutuhan dan keinginan pelanggan
2. Mendayagunakan kekuatan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan
3. Mencapai tujuan organisasi melalui kepuasan pelanggan

Adapun tujuan dari pemasaran yaitu:

1. Memilih kebutuhan dan keinginan pelanggan yang sesuai dengan kekuatan organisasi



2. Mengembangkan kegiatan pemasaran yang efektif
3. Menyusun dan melaksanakan perencanaan pemasaran yang rasional

Teori strategi pemasaran menurut Jain (1993: 33) mengandung lima unsur, yaitu:

1. Waktu yaitu keputusan jangka panjang dan implikasinya
2. Proses keputusan yaitu dari bawah ke atas
3. Orientasi yaitu berpikir induktif dan intuitif
4. Hubungannya dengan lingkungan yaitu mempertimbangkan lingkungan yang dinamis
5. Kepekaan terhadap peluang yaitu selalu mencari peluang-peluang baru

Perencanaan strategis di bidang pemasaran meliputi pemilihan kelompok konsumen dan penetapan pasar sasaran: dalam konteks ini perusahaan akan menempatkan diri dalam persaingan.

Proses selanjutnya adalah merancang program pemasaran yang meliputi bauran pemasaran yang bertujuan efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi biaya.

Proses terakhir adalah analisi implementasi strategis yaitu membahas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari hasil perbandingan antara program pemasaran dengan kinerja pemasaran.

Penetapan dan penganalisisan pasar adalah sebagai alat untuk pengambilan keputusan strategi pemasaran. Terdapat beberapa unsur strategi pemasaran yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Mengelola Promosi
2. Mengelola Iklan
3. Mengelola Plubisitas
4. Mengelola Volume Penjualan
5. Mengelola Layanan Purna Jual
6. Mengelola Beban Pemasaran
7. Mengelola Kelebihan Permintaan
8. Mengelola Distribusi



9. Mengelola Beban Pemasaran
10. Mengelola Volume Penjualan

E. Penutup

1. Ringkasan

Pasar sebagai area tempat jual beli barang dengan jumlah penjual lebih dari satu baik yang disebut sebagai pusat perbelanjaan, pasar tradisional, pertokoan, *mall*, plaza, pusat perdagangan maupun sebutan lainnya. Pasar adalah salah satu dari berbagai sistem, institusi, prosedur, hubungan sosial dan infrastruktur di mana usaha menjual barang, jasa dan tenaga kerja untuk orang-orang dengan imbalan uang.

Segmentasi pasar adalah suatu proses untuk membagi-bagi atau mengelompokkelompokkan konsumen ke dalam kotak-kotak yang lebih homogen. Segmentasi pasar adalah menggambarkan kelompok konsumen pasar yang mirip dimana terdapat perbedaan penting diantara masing-masing kelompok tersebut. Terdapat lima keuntungan yang dapat diperoleh dengan melakukan segmentasi pasar yaitu:

- a. Mendesain produk-produk yang lebih responsif terhadap kebutuhan pasar.
- b. Menganalisis pasar
- c. Menemukan peluang (*niche*)
- d. Menguasai posisi yang superior dan kompetitif
- e. Menentukan strategi komunikasi yang efektif dan efisien

Strategi positioning atau memposisikan produk adalah upaya untuk menentukan sasaran calon pelanggan tertentu berdasarkan kebutuhan dan keinginan yang diperoleh dari hasil riset pemasaran. Perencanaan strategis di bidang pemasaran meliputi pemilihan kelompok konsumen dan penetapan pasar sasaran : dalam konteks ini perusahaan akan menempatkan diri dalam persaingan.



2. Latihan Soal

- 1) Bagaimana konsep pasar dan pemasaran yang Anda ketahui? Jelaskan secara singkat!
- 2) Pembagian ideologi ekonomi, pasar diklasifikasikan menjadi pasar kapitalisme, soisalisme dan semi kapitalisme. Jelaskan perbedaan masing-masing jenis pasar tersebut!
- 3) Bagaimana cara seorang manajer dalam melakukan segmentasi pasar? Jelaskan secara holistik dan singkat!
- 4) Positioning produk sangat penting dalam proses pemasaran. Mengapa demikian?
- 5) Jika anda manjadi manager, bagaimana strategi pemasaran yang Anda lakukan untuk produk Anda? Jelaskan!



BAB XIII

EVALUASI MARKETING

CAPAIAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami evaluasi penjualan dan laba kotor
2. Mahasiswa mampu memahami evaluasi biaya pemasaran
3. Mahasiswa mampu memahami evaluasi pasar
4. Mahasiswa mampu memahami evaluasi posisi produk
5. Mahasiswa mampu memahami evaluasi distribusi
6. Mahasiswa mampu memahami evaluasi promosi
7. Mahasiswa mampu memahami evaluasi layanan purna jual



Pendahuluan

Salah satu kinerja yang perlu mendapat pengawasan adalah kinerja pemasaran. Kinerja pemasaran merupakan tolak ukur pelaksanaan kegiatan pemasaran telah dijalankan sehingga memperoleh hasil yang maksimal. Kinerja pemasaran dapat diukur dengan menilai hasil dari kinerja penjualan, kinerja pemasaran yang dinilai dari biaya pemasaran serta kinerja profitabilitas yang diukur dengan keuntungan yang diperoleh perusahaan. Evaluasi terhadap kinerja pemasaran perusahaan adalah sangat penting untuk melihat sejauh mana hasil yang diperoleh dalam menjalankan kegiatan usahanya yang telah berlalu, apakah mengalami peningkatan atau sebaliknya justru mengalami penurunan, oleh karena itu perlu diadakan suatu



evaluasi terhadap kinerja pemasarannya dengan tujuan untuk mengetahui kondisi yang dihadapi oleh perusahaan dibidang pemasaran.

Evaluasi kinerja pemasaran suatu perusahaan terlebih dahulu perlu dilakukan pemeriksaan terhadap terhadap hasil penjualan, laba dan biaya pemasarannya sehingga nantinya dapat dinilai secara keseluruhan kinerja pemasaran perusahaan. Salah satu ukuran keberhasilan pemasaran adalah tercapainya hasil penjualan yang tinggi. Oleh karena itu apakah kebijakan pemasaran yang sekarang masih sesuai untuk dilaksanakan pada masa yang akan datang sehingga diperlukan kiranya untuk ditinjau dan dievaluasi kembali sehingga mendukung pemasaran perusahaan.

Pada BAB XIII ini terdiri dari enam sub-bab yang menjelaskan tentang Evaluasi penjualan dan laba kotor, evaluasi biaya pemasaran, evaluasi pasar, evaluasi posisi produk, evaluasi distribusi dan evaluasi promosi.

A. Evaluasi Penjualan dan Laba Kotor

Evaluasi marketing pada dasarnya adalah proses mengukur dan menilai kinerja divisi marketing dari aspek kenaikan dan penurunan laba kotor atas penjualan. Alat untuk mengukurnya adalah penjualan masa lampau atau anggaran penjualan dan harga pokok masa lampau atau anggaran harga pokok.

Penjualan merupakan jumlah barang yang dijual atau volume penjualan kali harga. Jika sebelum melakukan kegiatan bisnis ditentukan standar volume penjualan dan harga standar, maka setelah kegiatan dilaksanakan akan lahir varian penjualan. Sedangkan varian penjualan adalah selisih antara penjualan standar dan penjualan aktual yang dapat disajikan dalam bentuk varian volume penjualan dan varian harga.

Dalam menganalisa laba kotor, dapat diterangkan melalui varian harga penjualan, varian volume penjualan, varian biaya harga poko dan varian volume harga pokok. Berikut adalah contoh varian penjualan:



Varian Penjualan

Keterangan	(Rp)	(m/tm)
Varian Harga Penjualan	<u>68.000</u>	tm
Harga per unit penjualan tahun lalu		
Produk X = Rp. 200.000/10.000 unit = Rp. 20		
Produk Y = Rp. 150.000/5.000 unit = Rp. 30		
Penjualan tahun ini		
(Rp. 208.000 + Rp. 144.000)	352.000	
Penjualan tahun ini berdasar harga tahun lalu:		
Produk X = 12.000 x Rp. 20 = Rp. 240.000		
Produk Y = 6.000 x Rp. 30 = Rp. 180.000	420.000	
Varian harga penjualan (tm)	68.000	
Varian Volume Penjualan	<u>70.000</u>	m
Penjualan tahun ini pada harga tahun lalu		
Penjualan tahun tahun lalu	420.000	
(Rp. 200.000 + Rp. 150.000)	350.000	
Varian volume penjualan/m	70.000	

Varian Harga Pokok

Varian Biaya Harga Pokok	<u>54.000</u>	m
Harga pokok per unit: tahun lalu:		
Produk X = (Rp. 200.000 – Rp. 70.000)/10.000 unit		
= Rp. 13		
Produk Y = (Rp. 150.000 – Rp. 60.000)/5.000 unit		
= Rp. 18		
Harga pokok tahun ini:	144.000	
Produk X = (Rp. 208.000 – Rp. 64.000)	<u>+66.000</u>	
Produk Y = (Rp. 144.000 – Rp. 78.000) _	-210.000	
Penjualan tahun ini		
berdasar harga pokok tahun lalu:		
Produk X = 12.000 x Rp. 13 = Rp. 156.000	<u>+264.000</u>	



Produk Y = 6.000 x Rp. 18 = Rp. 108.000	+54.000	
Varian biaya harga pokok/m		
Varian Volume Harga Pokok	-44.000	tm
Penjualan tahun ini berdasar harga pokok tahun lalu	-264.000	
Harga pokok tahun lalu:		
X = (Rp. 200.000 – Rp. 70.000) = Rp. 130.000	+220.000	
Y = (Rp. 150.000 – Rp. 60.000) = Rp. 90.000	-44.000	
Varian volume harga pokok/tm		
Total varian	12.000	M
Varian harga penjualan	68.000	tm
Varian volume penjualan	70.000	m
Varian biaya harga pokok	54.000	m
Varian volume harga pokok	44.000	tm
Laba kotor tahun ini	142.000	
Laba kotor tahun lalu	130.000	
Kenaikan laba kotor	12.000	m

Catatan: m = menguntungkan; tm = tidak menguntungkan

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

B. Evaluasi Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran produk merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk meliputi biaya iklan, biaya promosi, biaya angkut penjualan, gaji bagian pemasaran, dan lain sebagainya. Apabila biaya pemasaran ini tidak diperhitungkan dengan benar, perusahaan akan kehilangan sebagian kesempatan mencapai tingkat laba yang diharapkan. Analisis biaya pemasaran sangat bermanfaat dalam evaluasi dan mengendalikan kegiatan pemasaran produk perusahaan, terutama pada perusahaan yang memproduksi produk lebih dari satu macam.



Untuk itu perusahaan perlu mengadakan analisa biaya pemasaran untuk menentukan efisiensi biaya pemasaran berdasarkan produk tersebut. Dalam analisa biaya pemasaran akan dibahas secara mendalam tentang masalah biaya operasional perusahaan yang tercermin pada laporan rugi laba perusahaan. Selain itu akan ditentukan besarnya alokasi biaya pemasaran untuk setiap elemen yang ada pada setiap bagian pemasaran. Berikut contoh biaya evaluasi pemasaran:

Varian Biaya Pemasaran

Keterangan	(Rp)	(m/tm)
Varian Biaya Pemasaran Variabel		
Varian Harga atau Varian Tarif Biaya Pemasaran Variabel Tarif aktual biaya pemasaran variabel per unit output $(Rp. 2.178/1.100 \text{ unit}) \times 1.100 \text{ unit output} = Rp. 22/m$ m = menguntungkan, karena aktual tarif (harga) lebih rendah daripada standar tarif harga	22	m
Varian Efisiensi Biaya Pemasaran Variabel $(Kapasitas \text{ standar} - Kapasitas \text{ aktual}) \times \text{Harga standar}$ $(1.000 \text{ unit} - 1.100 \text{ unit}) \times Rp. 2 = Rp. 200/m$ M = menguntungkan, karena kapasitas aktual lebih besar daripada kapasitas standar. Kapasitas standar dalam hal ini adalah sama dengan normal <i>standar output</i>	200	m
Varian Biaya Pemasaran Tetap Varian harga atau varian tarif biaya pemasaran tetap Tarif aktuasi biaya pemasaran tetap per unit output: $(Rp. 4.510/1.000 \text{ unit output} = Rp. 4,10)$ $(Rp. 4,00 - Rp. 4,10) \times 1.100 \text{ unit output} = Rp. 110/tm$ tm = tidak menguntungkan, karena aktual tarif biaya (harga) lebih tinggi daripada standar tarif (harga)	110	tm
Varian Efisiensi Biaya Pemasaran Tetap $(Kapasitas \text{ standar} - Kapasitas \text{ aktual}) \times \text{Harga Standar}$ $(1.000 \text{ unit} - 1.100 \text{ unit}) \times Rp. 4 = Rp. 400/m$ M = menguntungkan, karena kapasitas aktual lebih besar daripada kapasitas standar. Kapasitas standar dalam hal ini adalah sama dengan normal <i>standard output</i>	400	m
Total varian biaya pemasaran	512	m

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)



C. Evaluasi Pasar

Evaluasi pasar merupakan upaya menilai kegiatan divisi pemasaran dalam merebut dan menguasai pangsa pasar, apakah terjadi peningkatan atau penurunan pangsa pasar.

Evaluasi Pasar

Keterangan	Rencana	Realisasi	Varian
Pangsa pasar produk A	5%	4%	tm
Pangsa pasar produk B, dst	10%	12%	m
Persaingan	menang	Kalah	tm
Harga	bersaing	Tidak	tm
Pelanggan	puas	kurang	tm

D. Evaluasi Posisi Produk

Evaluasi posisi produk merupakan upaya menilai posisi produk kita dengan produk pesaing. Pertimbangannya adalah apakah kita menang, atau kalah, atau sejajar dengan produk pesaing, dan juga apakah sasaran calon pelanggan kita sudah tercapai apa belum.

Evaluasi Posisi Produk

Keterangan	Rencana	Realisasi	Varian
Posisi Produk kita dengan pesaing	kuat	Sejajar	tm
Sasaran calon pelanggan tercapai	80%	90%	m
Pelanggan	loyal	biasa	tm
Harga	bersaing	Tidak	tm
Promosi	luas	terbatas	tm
Layanan purna jual	memuaskan	kurang	
Produktivitas tenaga penjual	naik	turun	



E. Evaluasi Distribusi

Evaluasi distribusi adalah upaya menilai kegiatan bagian distribusi dalam mendistribusikan produk kepada distributor atau kepada konsumen langsung.

Evaluasi Distribusi

Keterangan	Rencana	Realisasi	Varian
Tenaga kerja (<i>man power</i>)	handal	handal	m
Peralatan	tersedia	tersedia	m
Metode	tepat	tepat	m
Waktu	cepat	lambat	tm
Biaya	efisien	tidak	tm

F. Evaluasi Promosi

Evaluasi promosi adalah upaya menilai kegiatan bagian promosi dalam mempromosikan produk kepada masyarakat.

Evaluasi Promosi

Keterangan	Rencana	Realisasi	Varian
Tenaga kerja (<i>man power</i>)	handal	tidak	tm
Peralatan	tersedia	kurang	tm
Metode	tepat	tepat	m
Waktu	tepat	tidak	tm
Biaya	efisien	tidak	tm



G. Evaluasi Layanan Purna Jual

Evaluasi layanan purna jual adalah upaya menilai kegiatan bagian pelayanan pelanggan yang mengadakan pengaduan kepada perusahaan karena produk rusak atau cacat atau produk tidak bisa digunakan karena tidak ada petunjuk.

Evaluasi Layanan Purna Jual

Keterangan	Rencana	Realisasi	Varian
Tenaga kerja (<i>man power</i>)	handal	tidak	tm
Peralatan	tersedia	tersedia	m
Metode	tepat	tepat	m
Waktu	cepat	lambat	tm
Biaya	efisien	efisien	m

H. Penutup

1. Ringkasan

Evaluasi marketing pada dasarnya adalah proses mengukur dan menilai kinerja divisi marketing dari aspek kenaikan dan penurunan laba kotor atas penjualan. Alat untuk mengukurnya adalah penjualan masa lampau atau anggaran penjualan dan harga pokok masa lampau atau anggaran harga pokok.

Biaya pemasaran produk merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk meliputi biaya iklan, biaya promosi, biaya angkut penjualan, gaji bagian pemasaran, dan lain sebagainya. Evaluasi pasar merupakan upaya menilai kegiatan divisi pemasaran dalam merebut dan menguasai pangsa pasar, apakah terjadi peningkatan atau penurunan pangsa pasar. Evaluasi posisi produk merupakan upaya menilai posisi produk kita dengan produk pesaing. Pertimbangannya adalah apakah kita menang, atau kalah, atau sejajar dengan produk pesaing, dan juga apakah sasaran calon pelanggan kita sudah tercapai apa belum. Evaluasi distribusi adalah upaya menilai



kegiatan bagian distribusi dalam mendistribusikan produk kepada distributor atau kepada konsumen langsung. Evaluasi layanan purna jual adalah upaya menilai kegiatan bagian pelayanan pelanggan yang mengadakan pengaduan kepada perusahaan karena produk rusak atau cacat atau produk tidak bisa digunakan karena tidak ada petunjuk.

2. Latihan Soal

- 1) Mengapa evaluasi marketing perlu untuk dilakukan? Jelaskan!
- 2) Bagaimana cara menghubungkan evaluasi marketing di berbagai sektor menjadi sebuah evaluasi secara menyeluruh terhadap pemasaran suatu produk?
- 3) Apabila biaya pemasaran ini tidak diperhitungkan dengan benar, perusahaan akan kehilangan sebagian kesempatan mencapai tingkat laba yang diharapkan. Jelaskan mengapa demikian!
- 4) Menurut Anda, pada sektor manakah evaluasi marketing harus dilakukan terlebih dahulu? Jelaskan alasannya!
- 5) Cobalah melakukan simulasi evaluasi *marketing*. Cari kasus dan analisis!



BAB XIV

ANALISIS STRATEGI DAN PILIHAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

1. Mahasiswa mampu memahami pola pikir pilihan strategi
2. Mahasiswa mampu memahami sifat analisis strategi dan pilihan
3. Mahasiswa mampu memahami sasaran jangka panjang
4. Mahasiswa mampu memahami merumuskan strategi



Pendahuluan

Analisis dan pemilihan strategi sebagian besar melibatkan pengambilan keputusan subyektif berdasarkan informasi objektif. Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik yang akan dijalankan didalam mewujudkan misi dan tujuan perusahaan.

Strategi, tujuan, dan misi perusahaan dan misi perusahaan ditambah dengan informasi audit internal dan eksternal memberikan landasan untuk menciptakan dan mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Strategi alternatif cenderung menggambarkan langkah-langkah berjenjang yang membawa perusahaan ke posisi masa depan yang diinginkan, kecuali jika perusahaan menghadapi situasi yang berat.

Para penyusun strategi tidak pernah dapat mempertimbangkan seluruh alternatif yang dapat menguntungkan perusahaan karena akan sangat banyak tindakan yang mungkin dan tak terbatasnya cara untuk menerapkan tindakan-tindakan tersebut. Oleh karena itu, serangkaian strategi alternatif paling menarik yang bisa dikelola harus



dikembangkan. Keuntungan, kerugian, *trade-off*, biaya dan manfaat strategi-strategi ini harus ditentukan. Bagian ini membahas proses yang digunakan banyak perusahaan untuk enentukan serangkaian stratgi alternatif yang tepat.

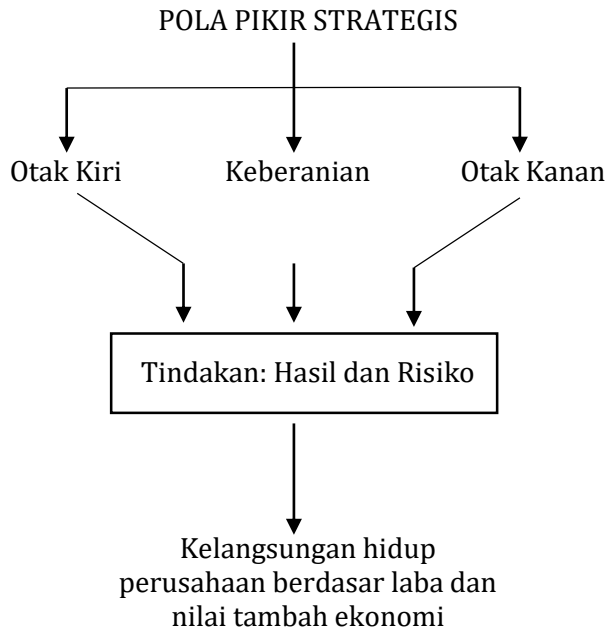
Pada BAB XIV ini terdiri dari empat sub-bab yang menjelaskan tentang pola pikir pilihan strategi, sifat analisis strategis dan pilihan, sasaran jangka panjang dan merumuskan strategi.

A. Pola Pikir Pilihan Strategi

Berpikir konkret atas hal-hal konkret untuk memilih strategi yang sesuai dengan lingkungan dalam dan luar perusahaan. Manajemen strategis merupakan pemikiran dan komitmen penyediaan sumber daya untuk melakukan tindakan untuk mencapai sasaran jangka panjang dan pendek. Para top eksekutif harus mendiskusikan hasil riset lingkungan dalam dan luar perusahaan yang dihubungkan dengan alat kerja, metode kerja, sasaran kerja, tenaga kerja, modal kerja dan informasi.

Analisis dan pilihan strategi berfokus pada usaha menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif, selain memilih strategi yang hendak dijalankan. Analisis dan pilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan dan misi perusahaan, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan landasan untuk menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal.





Gambar. Pola Pikir Pilihan Strategis

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

B. Sifat Analisis Strategis dan Pilihan

Analisis merupakan proses berpikir memadukan antara kondisi objektif hasil riset dengan teori yang telah ada. Teori memegang peranan penting untuk menjelaskan saling hubungan unsur-unsur objek yang diteliti, dan untuk memprediksi perubahan dan perkembangan objek. Jika kondisi objektif hasil riset tidak sesuai dengan teori, maka teori yang sudah ada harus diperbaiki dan atau dikembangkan, dan atau harus dibangun teori baru. Berpikir analisis merupakan kerja otak kiri yang berciri kritis dan rasional.

Menurut David (2009) para penyusun strategi tidak pernah dapat mempertimbangkan seluruh alternatif yang dapat menguntungkan perusahaan karena akan sangat banyak tindakan yang mungkin dan tak terbatas cara untuk menerapkan tindakan-tindakan tersebut. Untuk itu



serangkaian strategi alternatif paling menarik yang bisa dikelola harus dikembangkan.

Keuntungan, kerugian, *trade off*, biaya, dan manfaat strategi-strategi ini harus ditentukan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal dan internal. Perwakilan setiap departemen dan divisi dalam perusahaan harus diikutsertakan dalam proses ini, sebagaimana juga terjadi dalam aktivitas perumusan strategi yang dibahas sebelumnya.

Seluruh partisipan dalam analisis dan pemilihan strategi harus memiliki informasi audit eksternal dan internal di hadapan mereka. Informasi ini, ditambah dengan pernyataan misi perusahaan, akan membantu para partisipan mengkrystalisasi dalam benak mereka sendiri berbagai strategi yang mereka yakini paling bermanfaat bagi perusahaan. Kreatifitas harusnya didorong dalam proses pemikiran ini.

Strategi-strategi alternatif yang diajukan oleh para partisipan harus dipertimbangkan dan didiskusikan dalam satu atau serangkaian rapat. Berbagai strategi tersebut dapat disusun dalam bentuk tertulis. Ketika semua strategi yang masuk akal yang diidentifikasi oleh partisipan telah disampaikan dan dimengerti, strategi-strategi tersebut hendaknya diperingkat berdasarkan daya tarik masing-masing menurut partisipan, dengan 1. jangan diterapkan, 2. mungkin diterapkan, 3. sebaiknya diterapkan dan 4. harus diterapkan. Proses ini akan menghasilkan sebuah daftar prioritas terbaik yang mencerminkan pemikiran seluruh anggota kelompok.

C. Sasaran Jangka Panjang

Sasaran jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Sasaran adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu



evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Sasaran yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas.

Alfred Chandler mengatakan bahwa strategi adalah suatu penentuan sasaran dan tujuan dasar jangka panjang dari suatu organisasi (perusahaan) serta pengadopsian seperangkat tindakan serta alokasi sumber-sumber yang perlu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Dalam kajiannya tentang strategi, Henry Mintzberg mencatat bahwa setidaknya strategi tidak sekedar memiliki dua elemen definisi, yaitu sebagai perencanaan (*plan*) dan pola (*pattern*). Lebih dalam lagi, ia mengungkapkan bahwa definisi strategi telah berkembang dengan tiga 'P' baru, yaitu posisi (*position*), perspektif (*perspective*), dan penerapan (*poly*).

Dalam menetapkan sasaran jangka panjang, maka harus memenuhi kriteria seperti menantang, dapat dipahami, realistis, dapat diukur, mempunyai hierarki dan kuantitatif. Sasaran jangka panjang juga harus dapat dicapai, serasi di antara unit-unit organisasi serta berkaitan dengan garis waktu.

Dalam penyusunan sasaran jangka panjang, manajer harus menyatakannya dalam istilah serta menawarkan banyak manfaat di dalamnya. Sebuah sasaran hendaknya diperlukan pada tingkat korporasi, divisi dan fungsional, serta dapat menjadi ukuran prestasi terhadap kerja manajerial.

Penyusunan sasaran jangka panjang memberikan keuntungan berupa dasar pembuatan keputusan, alat untuk memahami peran setiap individu dalam masa depan, menyatukan nilai, sikap dan tindakan, serta menjadi alat perumusan strategi. Selain itu, perusahaan yang merumuskan sasaran jangka panjang akan lebih mudah untuk merancang pekerjaan, menentukan arah dan sinergi, evaluasi kinerja, menetapkan prioritas organisasi dengan tetap meminimalkan konflik kepentingan.



Tanpa adanya sasaran, perusahaan akan bekerja secara reaktif, yang artinya bila tidak ada kerusakan tidak ada pembetulan sehingga terus melakukan hal yang sama dengan cara yang sama. Perusahaan juga akan berjalan berdasarkan krisis yang ada. Itu berarti, jika tidak ada krisis, maka tidak akan ada inovasi atau perubahan untuk menjadi lebih baik. Terakhir, dengan tidak adanya sasaran, perusahaan akan bekerja secara subjektif menurut kepentingan, pikiran dan perasaan pimpinan atau manajer.

D. Merumuskan Strategi

Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi pengembangan misi usaha, mengidentifikasi sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus-kasus tertentu.

Cakupan perumusan strategi meliputi obyek baru yang akan dikerjakan, obyek usaha yang akan ditinggalkan, mengalokasikan sumber daya baik itu finansial ataupun non finansial, memutuskan apakah dibutuhkan sebuah pengembangan aktivitas ataukah diversifikasi produk, memutuskan pasar domestik atau internasional, dibutuhkan merger atau akuisis apa tidak, menghindari dari akuisisi perusahaan oleh perusahaan pesaing. karena tidak ada perusahaan yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka sebuah strategi harus berani untuk memutuskan suatu strategi alternatif yang bisa memberikan dampak yang positif yang terbaik supaya memberi keuntungan yang maksimal bagi perusahaan. Sebuah strategi harusnya memberi keunggulan komparatif dan pada akhirnya bisa memberikan keunggulan yang kompetitif dalam jangka panjang, hal itu haruslah menjadi penting bagi manajemen strategi.

Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi mengevaluasi dan memilih strategi.



Tahap Input

Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk mengukur subjektifitas setiap awal proses perumusan strategi. Membuat keputusan kecil dalam matriks input menyangkut sigifikasi relative factor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun alternatif. Penilaian intuitif yang baik selalau dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat.

Tahap Pencocokan

Strategi sering kali didefinisikan sebagai pencocokan yang dibuat suatu organisasi antara sumber daya dan keterampilan internalnya serta peluang dan resiko yang di dapatkan oleh faktor-faktor eksternal. Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks srategi besar. Alat-alat ini bergantung pada informasi yang diperoleh dari tahap input untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan (*matching*) faktor-faktor keberhasilan penting eksternak dan internal merupakan kunci untuk menciptakan strategi alternative yang masuk akal. Mengembangkan gagasan yang memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang dapt dianggap sebagai sebuah serangan, sementara strategi yang dirancang untuk memperbaiki kelemahan sembari menghindari dari ancaman bisa diistilahkan sebagai pertahanan.

Terdapat berbagai pilihan matrik untuk menentukan posisi perusahaan, diantaranya adalah:

1. Matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (SWOT)

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats-SWOT*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan- peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).



Strategi SO (*SO Strategies*) memanfaatkan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar maka perusahaan akan berjuang naik untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Tatkala sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST (*ST Strategies*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan.



EFAS	IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
<i>OPPORTUNITIES</i> (O)		STRATEGI SO	STRATEGI WO
<i>TREATHS</i> (T)		STRATEGI ST	STRATEGI WT

Sumber: Abdul Rivai dan Darsono Prawironegoro (2015)

Terdapat 8 (delapan) langkah dalam membentuk sebuah Matrik SWOT:

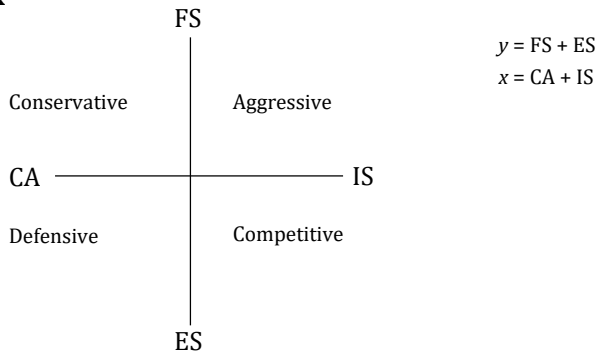
1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
 2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan
 3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan
 4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan
 5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi SO.
 6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi WO.
 7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi ST.
 8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel Strategi WT.
2. Matrik Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE)

Matrik ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensive atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Matrik SPACE menunjukkan:



Dua dimensi internal kekuatan finansial (*Financial Strength* - FS) dan keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage* - CA) dan Dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*Environmental Stability* - ES) dan kekuatan industry (*Industry Strength* - IS).

SPACE Matrix



Langkah langkah yang dibutuhkan dalam mengembangkan Matrik SPACE:

- Pilih serangkaian variable untuk menentukan kekuatan finansial (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES) dan kekuatan industry (IS)
- Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai nomer 6 (paling baik) untuk FS dan IS dan -6 (paling buruk sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA kita buat perbandingan dengan pesaing serta pada sumbu ES dan IS kita buat perbandingan dengan industri lain.
- Hitung rata rata dari FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang kita berikan pada setiap variable dan kemudian membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan.



- d. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES dan CA pada sumbu yang sesuai dengan Matrik SPACE.
- e. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS,ES) dan petakan hasilnya dalam sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y (xy yang baru) tersebut.
- f. Gambarkan arah vector (directional vector) dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensive atau konservatif.

3. Matriks BCG – Boston Consulting Group

Matriks ini dicetuskan oleh Boston Consulting Group, sebuah Perusahaan Konsultasi di Amerika Serikat. Salah satu portofolio paling awal untuk analisis strategik korporasi adalah matriks pertumbuhan/bagian besar (*growth/share matrix*). Matriks ini membantu analisis strategik untuk mengetahui “penghasil” dan “pengguna” optimal sumber daya perusahaan. Untuk menggunakan matriks BCG, masing-masing bisnis perusahaan menurut tingkat pertumbuhan pasar (persentase pertumbuhan penjualan) dan posisi bersaing relatif (bagian pasar relatif). Tingkat atau laju pertumbuhan pasar adalah proyeksi laju pertumbuhan penjualan untuk pasar yang dilayani oleh suatu bisnis. Biasanya diukur sebagai persentase kenaikan penjualan atau unit volume pasar selama dua tahun terakhir, laju ini berfungsi sebagai indikator daya tarik relatif pasar yang dilayani oleh masing-masing bisnis dalam portofolio bisnis perusahaan. Jadi, posisi bersaing relatif memberikan dasar untuk membandingkan kekuatan relatif bisnis-bisnis dalam memberikan dasar untuk membandingkan kekuatan relatif bisnis-bisnis dalam portofolio perusahaan dari segi posisi mereka di pasar yang bersangkutan. Dua variabel yang utama dalam analisis ini yang digunakan:





- a. Pangsa Pasar Relatif–Faktor Internal: Perbandingan pangsa pasar produk/ bisnis dengan pesaing utama.



b. Tingkat Pertumbuhan Pasar–Faktor Eksternal : Rata-rata penjualan industri

Masing – masing variabel diukur dalam dimensi tinggi dan rendah.

Relative Market Share
(Cash Generation)

		High	Low
Market Growth Rate (Cash Usage)	High	Stars 	Question Marks 
	Low	 Cash Cows	 Dogs

QuickMBA.com

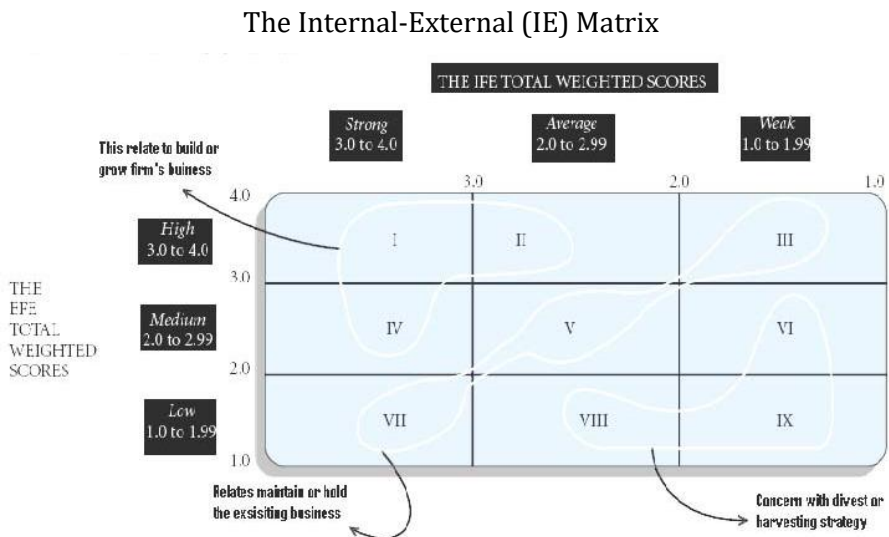
- **Tanda tanya (asking)**, unit usaha yang bergerak dalam pasar dengan pertumbuhan tinggi, namun pangsa pasar relatif rendah. Pada bagian ini perusahaan harus bekerja keras untuk menentukan apakah akan tetap mempertahankan usaha ini.
- **Bintang (star)**, jika usaha di kategori tanda tanya berhasil, maka usaha tersebut akan menjadi kategori bintang. Kategori ini adalah pemimpin pasar yang berada dalam pasar yang tumbuh dengan cepat. Tapi bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar danantisipasi para pesaingnya.



- **Sapi perah (cashcow)**, kategori ini terjadi bilamana pertumbuhan pasar tahunan rendah. Sang bintang bisa saja menjadi sapi perahan jika masih memiliki pangsa pasar relatif besar sehingga masih menghasilkan banyak kas. Biasanya perusahaan kategori ini digunakan untuk membiayai jenis usaha untuk kategori lainnya.
- **Anjing (dog)**, pada kategori ini perusahaan berada dalam pangsa pasar yang rendah dan pertumbuhan pasar yang lambat. Perusahaan bisa saja menghasilkan laba yang rendah atau bahkan mungkin mengalami kerugian.

4. Matriks Internal-Ekternal (IE Matrix)

Matriks Internal-Ekternal (IE Matrix) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbeda-beda.



Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi



yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.

Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE.

5. Matriks Grand Strategi

Matrik Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*Competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Rapid Market Growth

Quadrant 2	Quadrant 1
Product Development Market Development Market Penetration Horizontal/Vertical Integration Liquidation/Divestiture	Product and Market Development Market Penetration Backward Intergation Forward Integration Concentric Diversification
<i>Weak Competitive Position</i>	<i>Strong Competitive Position</i>
Quadrant 3	Quadrant 4
Retrenchment Related/unrelated diversification Conglomerate diversification	Related/unrelated diversification Horizontal/vertical diversification Conglomerate diversification



Slow Market Growth

Matrik Grand Strategy mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai. Tidak bijak untuk perusahaan di Kuadran I untuk bergerak jauh dari keunggulan kompetitif yang dimilikinya saat ini. Ketika organisasi pada Kuadran I memiliki sumber daya yang berlebih, maka integrasi ke belakang, ke depan, atau horizontal dapat menjadi strategi yang efektif. Bila perusahaan pada Kuadran I terlalu berkomitmen pada pada suatu produk, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit.

Perusahaan pada Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Walaupun industri mereka bertumbuh, mereka tidak mampu untuk bersaing secara efektif, dan mereka perlu menentukan, mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan dapat berubah dengan cara terbaik untuk memperbaiki daya saingnya. Karena perusahaan pada Kuadran II berada pada industri yang pasarnya tumbuh secara cepat, strategi intensif (bukannya integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama yang dipikirkan. Tetapi, jika perusahaan tidak memiliki kompetensi yang unik atau keunggulan kompetitif, maka integrasi horizontal sering menjadi alternatif yang disukai. Sebagai jalan terakhir Divestasi dan likuidasi merupakan cara yang dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat memberikan dana yang dibutuhkan untuk membeli bisnis lain atau membeli kembali saham perusahaan.

Perusahaan di Kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Perusahaan-



perusahaan ini harus membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan asset dan biaya secara ekstensif (*retrenchment*) harus dilakukan terlebih dahulu. Alternatif lain yaitu melakukan diverifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti seperti divestasi atau likuidasi dapat dilakukan.

Untuk Kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat. Perusahaan ini memiliki kekuatan untuk memperkenalkan program yang terdiverifikasi ke area yang pertumbuhannya menjanjikan. Perusahaan di Kuadran IV memiliki tingkat arus kas yang tinggi dan kebutuhan untuk tumbuh secara internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diverifikasi dengan sukses. Perusahaan tersebut juga dapat menjalankan joint venture

Matrik Grand Strategi pada organisasi non profit dapat digunakan. Namun harus dimodifikasi dan disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi pemerintahan yang menggunakan. Pada organisasi profit terdapat dua dimensi evaluative yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif dengan 4 kuadran yang didalamnya terdapat strategi yang dapat digunakan.

Tahap Keputusan

Adalah tahap ketiga dari kerangka tiga tahap dalam pemilihan strategi-strategi alternatif. Analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi setelah melalui teknik-teknik pada tahap PENCOCOKAN (*matching stage*).

Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Teknik matrik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM strategi menggunakan analisis INPUT dari TAHAP 1 dan hasil PENCOCOKAN dari analisis TAHAP 2 untuk secara objectif dijalankan diantara strategi-strategi alternatif.

QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif berdasarkan faktor-faktor



keberhasilan penting eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat analisis strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam mengembangkan QSPM:

Langkah 1.

Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama dikolom kiri QSPM.

Langkah 2.

Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut.

Langkah 3.

Cermatilah matrik-matrik Tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang dipertimbangkan.

Langkah 4.

Tentukan Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score-AS*). Skor Daya Tarik: 1 = tidak memiliki daya tarik; 2 = daya tarik rendah; 3 = daya tarik sedang; dan 4 = daya tarik tinggi.

Langkah 5.

Hitunglah Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score - TAS*). Didefinisikan sebagai hasil kali antara Langkah 2 dan Langkah 4. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya semakin menarik pula skor alternatifnya.

Langkah 6.

Hitunglah jumlah keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlah Keseluruhan Skor Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Score - STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik disetiap rangkaian alternatif



E. Penutup

1. Ringkasan

Analisis dan pilihan strategi berfokus pada usaha menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif, selain memilih strategi yang hendak dijalankan. Analisis dan pilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan dan misi perusahaan, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal, memberikan landasan untuk menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Analisis merupakan proses berpikir memadukan antara kondisi objektif hasil riset dengan teori yang telah ada. Keuntungan, kerugian, *trade off*, biaya, dan manfaat strategi-strategi ini harus ditentukan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif hendaknya melibatkan banyak manajer dan karyawan yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan audit eksternal dan internal. Perwakilan setiap departemen dan divisi dalam perusahaan harus diikutsertakan dalam proses ini, sebagaimana juga terjadi dalam aktivitas perumusan strategi yang dibahas sebelumnya.

Sasaran jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil spesifik di mana sebuah organisasi merumuskan hal tersebut pada misi dasar perusahaan. Jangka panjang diartikan lebih dari satu tahun. Sasaran adalah penting bagi suksesnya organisasi karena mereka membantu evaluasi, menciptakan sinergi, mengkoordinasikan secara fokus dan menetapkan dasar untuk mengefektifkan perencanaan, organising, motivasi, dan aktivitas kontroling. Sasaran yang dimaksud dalam arti adanya tantangan bisa diukur konsisten, masuk akal dan jelas. Perumusan manajemen strategi perusahaan bisa meliputi pengembangan misi usaha, mengidentifikasikan sebuah peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun kekuatan internal perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternatif lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus-kasus tertentu.



2. Latihan Soal

- 1) Jelaskan pola pikir dari pilihan strategi dan bagaimana memahaminya secara komprehensif!
- 2) Bagaimana sifat analisis strategis dan pilihan? Jelaskan secara singkat!
- 3) Dalam penyusunan sasaran jangka panjang, manajer harus menyatakannya dalam istilah serta menawarkan banyak manfaat di dalamnya. Mengapa demikian? Berikan argumentasi Anda!
- 4) Menurut Anda, matrik mana yang terbaik dalam menentukan posisi perusahaan! Jelaskan cara kerja dan keunggulannya!
- 5) Buatlah mind-mapping sederhana terkait analisis dan pilihan strategi yang telah kita pelajari!



DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Michael dan Jude Kaye. 2005. *Perencanaan Strategis*. Jakarta: Yayasan Obor.
- Anonim. 1989. *Komunikasi dan pembangunan : Perspektif Kritis*. LP3ES. Jakarta.
- Ansoff, H. Igor. Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, NY, 1965.
- Campbell, Andrew dan Marcus Alexander. "What's wrong with strategy?" Harvard Business Review, November-December 1997, pp. 2-8.
- Asnoff, H. Igor Mc Donnel, Edward J.1990. *Implementing Strategic Manajement*. London: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Bryson, Jhon, M. 1991. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization: A Guide To Strengthening and Sustaining Organization Achievement*. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers.
- Burhan, N. 1984. *Perencanaan Strategis*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Clausewitz, Carl von. *On War*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 1989.
- David, Fred R. *Strategic Management*, Prentice Hall International, Inc., the Philippines, 1996.
- Gibson, L, James et all. 1996. *Organisasi (Edisi Kedelapan)*.
- Goleman, Daniel. 2002. *The New Leader : Transforming the art of leadership into the science of results*. Litle Brown Press. London.
- Grant, R.M. "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, Vol. 33 No. 3, 1991, pp. 114-135.
- Grant, Robert M. 1999. *Contemporary Strategy Analysis;Concept, Techniques, Applications*. Jakarta, Erlangga



- Harmono, 2009, *Manajemen Keuangan Berbasis Balance Scorecard, Pendekatan Teori, Kasus dan Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson. *Strategic Management: competitiveness and globalization concepts*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1995.
- Hughes, L, Richard et all. 2009. *Leadership : Enhancing the Leasson of Experience*. MC Graw Hill. San Francisco. Amerika Serikat.
- Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen. *Strategic Management*, AddisonWesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1996.
- Idrus, M.S, 2010, *Manajemen Strategik*, Media Ilmu, Sidoarjo
- Idrus, M.S., 1997, *Strategi : Sebagai Upaya Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi dan Keunggulan Bersaing*, Orasi Ilmiah 8 Januari 1997, Universitas Brawijaya, Malang.
- Jelinek, Mariann. *Institutionalizing Innovation: a study of organizational learning systems*, Praeger, New York, NY, 1979.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *The Balance Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.
- Kaplan, Robert., S , David P., Norton., and Bjarne Rugelsjoen, *Managing Alliances with The Balance Scorecard*, Havard Business Riview, January-February 2010, 114-124.
- Kato, Isao and Smalley, Art, 2012, *Toyota Kaizen Methods: Enam Langkah Perbaikan, Penerjemah Slamet Parsaoran Sinambela*, Gradien Mediatama , Yogyakarta.
- Lufitasari, E., Mochklas, M., & Soelistya, D. 2020. Employee Performance PT. Millenium Pharmacon International Tbk: Quality Of Human Resources (HR) And Information Systems Of Millenium Pharmacon International (SIMPI). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, Vol-4(Issue-3), 256-264. Retrieved from <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>



- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, The Free Press, New York, NY, 1998.
- Mintzberg, Henry. "The fall and rise of strategic planning", *Harvard Business Review*, January-February, 1994a, pp. 107-114.
- Mintzberg, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International Limited, London, UK, 1994b.
- Mulyadi, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Pearch II J.A., and Robinson J.R., R.B, 1994, *Strategic Management Formulation, and Control, 5th ed*, Burn Ride, Illinois.
- Porter., Michael., E, 1980, *Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Purwanto, Agus J, dkk. 2002. *Teori Organisasi*. Jakarta: Pusat Penerbitan UT.
- Reeves, B, Douglas. 2002. *The Leaders's Guide to Standars*. Jossey Bass. San Franciso. Amerika Serikat.
- Rivai, Abdul, dan Darsono. 2015. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Siagian, Sondang S, 2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Bumi Aksara
- Soelistya, D. 2017. *Membangun Komitmen Karyawan Melalui Social Esteem*. Surabaya: Nizamial Learning Center.
- Steiner, G. 1979. *Strategic Planning: What Every Manager Must Knot*. New York: The Free Press.
- Stoner, James AF, dkk. 1996. *Manajemen Jilid I*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Suci, Rahayu Puji, 2004, *Manajemen Strategi*, Yayasan Mitra Alam Sejati, Surabaya.
- Suharyanto, A., Soetjipto, N., & Sulistya, D. 2019. Pengaruh Efisiensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Sistem E-Procurement Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial*,



Volume 06 Nomor 02, 68-80.
doi:<http://dx.doi.org/10.30587/manajerial.v6i2.922>

Yulk, Gary. 2007. *Kepimpinan dalam organisasi*. PT. Indeks. Jakarta.

Yuwono, S., Sukarno, E., & Ichsan, M, 2004, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



Lampiran

	UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH GRESIK, FAKULTAS PASCASARJANA PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAGEMENT					Kode Dokumen
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)						
MATA KULIAH (MK)	KODE	Rumpun MK	BOBOT (sks)		SEMESTER	Tgl Penyusunan
	161001102	Manajemen	T=3	P=0	3 (Ganjil)	
MSDM STRATEGIK	Pengembang RPS		Koordinator MK		Ketua PRODI	
	Tim Dosen MSDM Strategy		Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP		Dr. Eva Desembrianita, Dra., MM	
Capaian Pembelajaran (CP)	<p>CPL-PRODI yang dibebankan pada MK.</p> <p>Sikap:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui etika bisnis dibidang Manajemen 2. Memiliki moral dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya 3. Menyelesaikan tugas dan tanggungjawab sesuai bidang keahliannya secara tepat waktu 4. Menjadi manajer yang bekerja sesuai kode etik yang berlaku <p>Keterampilan Umum:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan nilai humaniora 2. Memiliki sikap untuk terus melakukan pembelajaran agar dapat mempertahankan kompetensi profesionalnya 3. Mampu berkomunikasi secara efektif dan menciptakan jaringan dengan pembimbing, kolega, sejawat baik di dalam maupun diluar lembaganya 4. Mampu bertanggungjawab atas pencapaian hasil kerja kelompok 					



	Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPMK)
	<p>Ketrampilan Khusus:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu mengaplikasikan teknik dan metode analisis akuntansi keuangan dalam penyusunan laporan hasil analisis atas informasi keuangan dan non keuangan serta pengungkapan terkait yang relevan dan andal untuk pengambilan keputusan manajerial. 2. Mampu mengevaluasi dan menganalisa pengukuran kinerja, pengendalian kualitas, benchmarking yang relevan dan andal dalam mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian manajemen dengan menerapkan teknik-teknik manajemen 3. Mampu mengidentifikasi masalah manajerial dan fungsi organisasi dalam proses bisnis serta mengambil keputusan yang tepat berdasarkan pendekatan siklus pengembangan sistem (SDLC) <p>Pengetahuan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mampu menganalisa daya saing, strategi dan produktivitas berdasarkan konsep teoritis yang dikuasai 2. Mampu mendesain manajemen kualitas
Deskripsi Singkat MK	Mata kuliah MSDM Strategy di Universitas Muhammadiyah Gresik berguna untuk memberikan kemampuan kepada mahasiswa untuk memahami dan menerapkan konsep dan msdm strategi dalam menjalankan praktek manajemen. Mata kuliah ini akan mempersiapkan mahasiswa mengenal dan memahami secara rinci antara topik-topik mengenai; Pola Pikir Manajemen Strategis, Unsur-unsur manajemen Strategis, Analisis Lingkungan Luar Perusahaan, Analisis Lingkungan Dalam Perusahaan, Implementasi Strategis, Implementasi Strategis Bidang SDM, Evaluasi Strategi, Evaluasi Divisi SDM, Evaluasi Ekonomi Global, Kepemimpinan, Budaya Perusahaan, Implementasi Strategi Bidang Pemasaran, Evaluasi Marketing, dan Analisis Strategi dan Pilihan
Bahan Kajian: Materi Pembelajaran	Topik bahasan dalam mata kuliah ini antara lain menjelaskan tentang etika lingkungan, etika perilaku, etika tata kelola, akuntabilitas, dan manajemen, isu-isu penting yang dihadapi bisnis dan profesi akuntansi, bisnis plan, budaya perusahaan dampak dan implikasi, tanggung jawab sosial perusahaan, etika dalam bisnis internasional, etika dalam bisnis pemasaran, kewajiban karyawan dan perusahaan.
Pustaka / Referensi	<p>Utama :</p> <p>Rivai, Abdul, dan Darsono P, 2015, <i>Manajemen Strategis</i>, Jakarta: Mitra Wacana Media</p> <p>Indartono, Setyobudi, 2014, MSDM Strategik, book online</p> <p>Pendukung :</p>
Dosen Pengampu	Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP
Matakuliah syarat	



Mg Ke-	Capaian Kemampuan akhir tiap tahapan Pembelajaran (Sub.CPMK)	Materi Pembelajaran Matakuliah	Bentuk Pembelajaran, Metode Pembelajaran, Penugasan Mahasiswa, [Estimasi Waktu]		Assessment		
			Pembelajaran Luring (<i>offline</i>)	Pembelajaran Daring (<i>online</i>)	Indikator	Bentuk	Bobot Penilaian (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1.	Pola pikir manajemen strategy	1.1 Manfaat belajar manajemen strategis 1.2 Kebijakan bisnis 1.3 Strategi 1.4 Proses pengambilan keputusan strategis 1.5 Komitmen waktu manajemen strategis 1.6 Para pemakai manajemen strategis 1.7 Pandangan holistik manajemen strategis	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	1.1 Mampu memahami Manfaat belajar manajemen strategis 1.2 Mampu memahami Kebijakan bisnis 1.3 Mampu memahami Strategi 1.4 Mampu memahami Proses pengambilan keputusan strategis 1.5 Mampu memahami Komitmen waktu	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%



					<p>manajemen strategis</p> <p>1.6 Mampu memahami Para pemakai manajemen strategis</p> <p>1.7 Mampu memahami Pandangan holistik manajemen strategis</p>		
2.	Unsur - unsur manajemen strategy	<p>2.1 Visi dan misi</p> <p>2.2 Tujuan dan tugas</p> <p>2.3 Para perencana strategi</p> <p>2.4 Strategi dalam praktik</p>	<p>1. Presentasi</p> <p>2. Diskusi</p> <p>3. Studi Kasus</p> <p>4. Tugas</p>	Materi presentasi PPT	<p>2.1 Mampu memahami Visi dan misi</p> <p>2.2 Mampu memahami Tujuan dan tugas</p> <p>2.3 Mampu memahami Para perencana strategi</p> <p>2.4 Mampu memahami Strategi dalam praktik</p>	<p>1. Makalah dan presentasi kelompok</p> <p>2. Sikap</p>	10%
	Analisis lingkungan luar perusahaan	3.1 Lingkungan bisnis	<p>1. Presentasi</p> <p>2. Diskusi</p>	Materi presentasi PPT	3.1. Mampu memahami	1. Makalah dan	10%



		3.2 Lingkungan ekonomi dan politik 3.3 Lingkungan sosial 3.4 Lingkungan budaya 3.5 Lingkungan teknologi 3.6 Lingkungan persaingan 3.7 Lingkungan pemasok 3.8 Lingkungan pemerintah (politik) 3.9 Lingkungan lainnya 3.10 Teori lingkungan bisnis 3.11 Isu dalam mengelola kebijakan publik	3. Studi Kasus 4. Tugas		Lingkungan bisnis 3.2. Mampu memahami Lingkungan ekonomi dan politik 3.3. Mampu memahami Lingkungan sosial 3.4. Mampu memahami Lingkungan budaya 3.5. Mampu memahami Lingkungan teknologi 3.6. Mampu memahami Lingkungan persaingan 3.7. Mampu memahami Lingkungan pemasok 3.8. Mampu memahami Lingkungan	presentasi kelompok 2. Sikap	
--	--	---	----------------------------	--	--	---------------------------------	--



					<p>pemerintah (politik)</p> <p>3.9. Mampu memahami Lingkungan lainnya</p> <p>3.10. Mampu memahami Teori lingkungan bisnis</p> <p>3.11. Mampu memahami Isu dalam mengelola kebijakan publik</p>		
	Analisis lingkungan dalam perusahaan	<p>4.1 Lingkungan pemasaran</p> <p>4.2 Lingkungan produksi</p> <p>4.3 Lingkungan keuangan</p> <p>4.4 Lingkungan SDM</p> <p>4.5 Lingkungan riset dan pengembangan</p>	<p>1. Presentasi</p> <p>2. Diskusi</p> <p>3. Studi Kasus</p> <p>4. Tugas</p>	Materi presentasi PPT	<p>4.1. Mampu memahami Lingkungan pemasaran</p> <p>4.2. Mampu memahami Lingkungan produksi</p> <p>4.3. Mampu memahami Lingkungan keuangan</p> <p>4.4. Mampu memahami Lingkungan SDM</p>	<p>1. Makalah dan presentasi kelompok</p> <p>2. Sikap</p>	10%



					4.5. Mampu memahami Lingkungan riset dan pengembangan		
3.	Implementasi strategis	5.1 Perspektif manajemen 5.2 Tujuan jangka pendek 5.3 Kebijakan 5.4 Alokasi sumber daya 5.5 Mengelola konflik 5.6 Memadukan struktur organisasi dengan strategi 5.7 Retrukturisasi dan rekayasa ulang 5.8 Hubungan prestasi kerja dan imbalan dengan strategi 5.9 Mengelola penolakan terhadap perubahan 5.10 Mengelola lingkungan alam 5.11 Mengelola budaya 5.12 Mengelola produksi 5.13 Mengelola SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	5.1 Mampu memahami Perspektif manajemen 5.2 Mampu memahami Tujuan jangka pendek 5.3 Mampu memahami Kebijakan 5.4 Mampu memahami Alokasi sumber daya 5.5 Mampu memahami Mengelola konflik 5.6 Mampu memahami Memadukan struktur organisasi dengan strategi	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%



					<p>5.7 Mampu memahami Retrukturisasi dan rekayasa ulang</p> <p>5.8 Mampu memahami Hubungan prestasi kerja dan imbalan dengan strategi</p> <p>5.9 Mampu memahami Mengelola penolakan terhadap perubahan</p> <p>5.10 Mampu memahami Mengelola lingkungan alam</p> <p>5.11 Mampu memahami Mengelola budaya</p> <p>5.12 Mampu memahami Mengelola produksi</p>		
--	--	--	--	--	---	--	--



					5. 13 Mampu memahami Mengelola SDM		
4.	Implementasi strategis bidang SDM	6. 1 Pemberdayaan manusia 6. 2 Peluang kerja 6. 3 Analisis tugas 6. 4 Perencanaan SDM dan perekrutan 6. 5 Penyeleksian 6. 6 Wawancara 6. 7 Pelatihan 6. 8 Mengembangkan manajer 6. 9 Mutu dan produktivitas 6. 10 Menilai kinerja 6. 11 Mengelola karir 6. 12 Menetapkan upah 6. 13 Hubungan perburuhan 6. 14 Mengelola buruh 6. 15 Mengelola keselamatan dan kesehatan buruh	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	6. 1 Mampu memahami Pemberdayaan manusia 6. 2 Mampu memahami Peluang kerja 6. 3 Mampu memahami Analisis tugas 6. 4 Mampu memahami Perencanaan SDM dan perekrutan 6. 5 Mampu memahami Penyeleksian 6. 6 Mampu memahami Wawancara 6. 7 Mampu memahami Pelatihan 6. 8 Mampu memahami	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%



					<p>Mengembangkan manajer</p> <p>6.9 Mampu memahami Mutu dan produktivitas</p> <p>6.10 Mampu memahami Menilai kinerja</p> <p>6.11 Mampu memahami Mengelola karir</p> <p>6.12 Mampu memahami Menetapkan upah</p> <p>6.13 Mampu memahami Hubungan perburuhan</p> <p>6.14 Mampu memahami Mengelola buruh</p> <p>6.15 Mampu memahami Mengelola keselamatan dan kesehatan buruh</p>		
5.	Evaluasi strategi	7.1 Peran manajemen 7.2 Tindakan korektif	1. Presentasi 2. Diskusi	Materi presentasi PPT	7.1 Mampu memahami	1. Makalah dan	5%



		7.3 Pemeriksaan (Audit)	3. Studi Kasus 4. Tugas		Peran manajemen 7.2 Mampu memahami Tindakan korektif 7.3 Mampu memahami Pemeriksaan (Audit)	presentasi kelompok 2. Sikap	
6	Evaluasi/ Ujian Tengan Semester						
7	Evaluasi divisi SDM	9.1. Evaluasi manajer 9.2. Model evaluasi SDM 9.3. Pelaksanaan evaluasi kinerja	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	9.1. Mampu memahami Evaluasi manajer 9.2. Mampu memahami Model evaluasi SDM 9.3. Mampu memahami Pelaksanaan evaluasi kinerja	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%
8.	Evaluasi ekonomi global	10.1. Evaluasi globalisasi pertama 10.2. Evaluasi globalisasi kedua	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	10.1. Mampu memahami Evaluasi globalisasi pertama 10.2. Mampu memahami	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%



					Evaluasi globalisasi kedua		
9.	Kepemimpinan	11.1. Pemimpin besar 11.2. Etika kepemimpinan 11.3. Massa dan pimpinan 11.4. Praktik kepemimpinan 11.5. Gaya kepemimpinan 11.6. Tugas pimpinan 11.7. Sifat pimpinan 11.8. Metode memimpin 11.9. Pendirian pimpinan 11.10. Cara hidup pimpinan 11.11. Jiwa pemimpin 11.12. Etika dan moral pemimpin 11.13. Tesis kepemimpinan	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	11.1. Mampu memahami Pemimpin besar 11.2. Mampu memahami Etika kepemimpinan 11.3. Mampu memahami Massa dan pimpinan 11.4. Mampu memahami Praktik kepemimpinan 11.5. Mampu memahami Gaya kepemimpinan 11.6. Mampu memahami Tugas pimpinan 11.7. Mampu memahami Sifat pimpinan 11.8. Mampu memahami Metode memimpin	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%



					11.9. Mampu memahami Pendirian pimpinan 11.10.Mampu memahami Cara hidup pimpinan 11.11.Mampu memahami Jiwa pemimpin 11.12.Mampu memahami Etika dan moral pemimpin 11.13.Mampu memahami Tesis kepemimpinan		
10.	Budaya perusahaan	12.1. Budaya organisasi 12.2. Budaya perusahaan 12.3. Budaya pemilik perusahaan 12.4. Budaya manajer 12.5. Budaya buruh 12.6. Budaya konsumen 12.7. Budaya kreditor 12.8. Budaya pemerintah 12.9. Kebudayaan barat dan timur	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	12.1. Mampu memahami Budaya organisasi 12.2. Mampu memahami Budaya perusahaan 12.3. Mampu memahami Budaya pemilik perusahaan	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	5%



					12.4. Mampu memahami Budaya manajer 12.5. Mampu memahami Budaya buruh 12.6. Mampu memahami Budaya konsumen 12.7. Mampu memahami Budaya kreditor 12.8. Mampu memahami Budaya pemerintah 12.9. Mampu memahami Kebudayaan barat dan timur		
11.	Implementasi strategi bidang pemasaran	13.1. Mengelola pasar 13.2. Mengelola segmentasi pasar 13.3. Memposisikan produk 13.4. Mengelola strategi pemasaran	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	13.1. Mampu memahami Mengelola pasar 13.2. Mampu memahami Mengelola segmentasi pasar	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	10%



					13.3. Mampu memahami Memposisikan produk 13.4. Mampu memahami Mengelola strategi pemasaran		
12.	Evaluasi marketing	14.1. Evaluasi penjualan dan laba kotor 14.2. Evaluasi biaya pemasaran 14.3. Evaluasi pasar 14.4. Evaluasi posisi produk 14.5. Evaluasi distribusi 14.6. Evaluasi promosi 14.7. Evaluasi layanan purna jual	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	14.1. Mampu memahami Evaluasi penjualan dan laba kotor 14.2. Mampu memahami Evaluasi biaya pemasaran 14.3. Mampu memahami Evaluasi pasar 14.4. Mampu memahami Evaluasi posisi produk 14.5. Mampu memahami Evaluasi distribusi	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	10%



					14.6. Mampu memahami Evaluasi promosi 14.7. Mampu memahami Evaluasi layanan purna jual		
13.	Analisis strategi dan pilihan	15.1. Pola pikir pilihan strategi 15.2. Sifat analisis strategi dan pilihan 15.3. Sasaran jangka panjang 15.4. Merumuskan strategi	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Studi Kasus 4. Tugas	Materi presentasi PPT	15.1. Mampu memahami Pola pikir pilihan strategi 15.2. Mampu memahami Sifat analisis strategi dan pilihan 15.3. Mampu memahami Sasaran jangka panjang 15.4. Mampu memahami Merumuskan strategi	1. Makalah dan presentasi kelompok 2. Sikap	10%
14.	Evaluasi / Ujian Akhir Semester						



Gresik 15 April 2018
Dosen Pengampu

Wakil Mahasiswa

Wakil Mahasiswa

Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP



Rencana Tugas Mahasiswa (RTM)




UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH GRESIK, FAKULTAS PASCASARJANA PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAGEMENT					
RENCANA TUGAS MAHASISWA					
MATA KULIAH		MSDM STRATEGY			
KODE		SKS	3	SEMESTER	GANJIL
DOSEN PENGAMPU		Dr. Ir. Djoko Soelistya, M.M, CPHCM, CHRMP			
BENTUK TUGAS			WAKTU Pengerjaan Tugas		
1. Presentasi Materi 2. Diskusi materi presentasi			1. Saat perkuliahan berlangsung 2. Satu minggu atau lebih tergantung pada bobot kasus yang diberikan		
JUDUL TUGAS					
Menyesuaikan dengan Tema materi kuliah					
DISKRIPSI TUGAS					
1. Penugasan langsung untuk telaah materi diupload saat kuliah 2. Penugasan bentuk analisis kasus atau jurnal dilaporkan dalam bentuk makalah					
METODE Pengerjaan Tugas					
Penugasan individu dan kelompok					
INDIKATOR, KRITERIA DAN BOBOT PENILAIAN					
1. Kesesuaian telaah soal dengan materi 2. Kesesuaian analisa masalah dengan acuan teori atau referensi lain yang mendukung, ketajaman opini mahasiswa dalam memberikan pendapat 3. Ketepatan waktu mengumpulkan tugas					
JADWAL PELAKSANAAN					
1. CPMK 1		Pertemuan 1 s/d Pertemuan 7			



2. UTS 3. CPMK 2 4. UAS	Pertemuan 9 s/d Pertemuan 15
DAFTAR RUJUKAN	
Referensi materi pembelajaran Kasus-kasus di lapangan	



Format Lembar Soal UTS & UAS

	<p>UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH GRESIK, FAKULTAS PASCASARJANA PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAGEMENT</p>	
<p>LEMBAR SOAL UJIAN</p>		
<p>JENIS UJIAN (UTS/UAS) SEMESTER</p>		
	<p><u>SOAL UJIAN TENGAH/AKHIR (UTS-UAS) SEMESTER</u></p>	
	<p>MATA KULIAH : FAKULTAS : JURUSAN/Semester : HARI/TANGGAL : WAKTU/SIFAT : OPEN CLOSE BOOK DOSEN PENGUJI :</p>	<p>Bobot(%)</p>
<p>Soal :</p>		
<p>Soal</p>	<p>40</p>	
<p>Selamat mengikuti ujian, dan selamat bekerja semoga Anda semua sukses, Aamiin.</p>		

Catatan :



1. **Capaian Pembelajaran Lulusan PRODI (CPL-PRODI)** adalah kemampuan yang dimiliki oleh setiap lulusan PRODI yang merupakan internalisasi dari sikap, penguasaan pengetahuan dan ketrampilan sesuai dengan jenjang prodinya yang diperoleh melalui proses pembelajaran.
2. **CPL yang dibebankan pada mata kuliah** adalah beberapa capaian pembelajaran lulusan program studi (CPL-PRODI) yang digunakan untuk pembentukan/pengembangan sebuah mata kuliah yang terdiri dari aspek sikap, ketrampilan umum, ketrampilan khusus dan pengetahuan.
3. **CP Mata kuliah (CPMK)** adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPL yang dibebankan pada mata kuliah, dan bersifat spesifik terhadap bahan kajian atau materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
4. **Sub-CP Mata kuliah (Sub-CPMK)** adalah kemampuan yang dijabarkan secara spesifik dari CPMK yang dapat diukur atau diamati dan merupakan kemampuan akhir yang direncanakan pada tiap tahap pembelajaran, dan bersifat spesifik terhadap materi pembelajaran mata kuliah tersebut.
5. **Indikator penilaian** kemampuan dalam proses maupun hasil belajar mahasiswa adalah pernyataan spesifik dan terukur yang mengidentifikasi kemampuan atau kinerja hasil belajar mahasiswa yang disertai bukti-bukti.
6. **Kreteria Penilaian** adalah patokan yang digunakan sebagai ukuran atau tolok ukur ketercapaian pembelajaran dalam penilaian berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan. Kreteria penilaian merupakan pedoman bagi penilai agar penilaian konsisten dan tidak bias. Kreteria dapat berupa kuantitatif ataupun kualitatif.
7. **Bentuk penilaian:** tes dan non-tes.
8. **Bentuk pembelajaran:** Kuliah, Responsi, Tutorial, Seminar atau yang setara, Praktikum, Praktik Studio, Praktik Bengkel, Praktik Lapangan, Penelitian, Pengabdian Kepada Masyarakat dan/atau bentuk pembelajaran lain yang setara.
9. **Metode Pembelajaran:** Small Group Discussion, Role-Play & Simulation, Discovery Learning, Self-Directed Learning, Cooperative Learning, Collaborative Learning, Contextual Learning, Project Based Learning, dan metode lainnya yg setara.
10. **Materi Pembelajaran** adalah rincian atau uraian dari bahan kajian yg dapat disajikan dalam bentuk beberapa pokok dan sub-pokok bahasan.
11. **Bobot penilaian** adalah prosentasi penilaian terhadap setiap pencapaian sub-CPMK yang besarnya proposional dengan tingkat kesulitan pencapaian sub-CPMK tsb., dan totalnya 100%.
12. TM=Tatap Muka, PT=Penugasan terstruktur, BM=Belajar mandiri.

