



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201950049, 9 Agustus 2019

Pencipta

Nama : (1) Dr. Arisetyanto Nugroho, MM, IPU, CMA, MSS, (2) Dr. Janfry Sihite, SE, MSM

Alamat : Jl. Pejompongan Raya, No.19, RT.011/005, Kel. Bendungan Hilir, Kec. Tanah Abang, Jakarta Pusat, Dki Jakarta, 10210

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : Universitas Mercu Buana

Alamat : Jl. Meruya Selatan, No.1 Kembangan, Jakarta Barat, Dki Jakarta, 11650

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : Buku

Judul Ciptaan : KONSEP DASAR MANAJEMEN ORGANISASI

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 1 Desember 2018, di DKI Jakarta

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.

Nomor pencatatan : 000150231

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL



Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

Dr. Ir. Arisetyanto Nugroho, M.M.
Dr. Janfry Sihite, S.E., M.S.M.

ideas
PUBLISHING

KONSEP DASAR MANAJEMEN ORGANISASI



KONSEP DASAR MANAJEMEN ORGANISASI

Dr. Ir. Arisetyanto Nugroho, M.M.

Dr. Janfry Sihite, S.E., M.S.M.

IP.085.12.2018

KONSEP DASAR MANAJEMEN ORGANISASI

Dr. Ir. Arissetyanto Nugroho, M.M.
Dr. Janfry Sihite, S.E., M.S.M.

Pertama kali diterbitkan pada Desember 2018
Oleh **Ideas Publishing**

Alamat: Jalan Ir. Joesoef Dalie No. 110 Kota Gorontalo
Surel: infoideaspublishing@gmail.com
Anggota IKAPI, No. 0001/ikapi/gtlo/II/17

ISBN: 978-602-5878-60-2

Penyunting: Nur Fitri Yanuar Misilu
Penata Letak: Siti Rahmatia Ntou
Sampul: Sintia R. Hasan

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	iv
DAFTAR TABEL.....	vii
PRAKATA	ix
BAB 1 Pengenalan Konsep Dasar Manajemen dalam Aktivitas Bisnis	1
BAB 2 Manajemen dalam Organisasi.....	33
BAB 3 Evolusi Teori Manajemen dan Dinamika Perkembangannya.....	67
BAB 4 Lingkungan Organisasi, Budaya Organisasi, Etika, dan Tanggung Jawab Sosial.....	87
BAB 5 Fungsi Perencanaan dalam Manajemen	119
BAB 6 Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan.....	155
BAB 7 Struktur Organisasi dan Rancangan Organisasi	179
DAFTAR PUSTAKA	196

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	PT. Batik Danar Hadi.....	6
Gambar 1.2	Ruang Kelas Lama Universitas Mercu Buana.....	16
Gambar 1.3	Ruang Kelas Baru Universitas Mercu Buana.....	16
Gambar 1.4	Rak Buku di Perpustakaan Universitas Mercu Buana.....	20
Gambar 1.5	<i>Catalog Online</i> di Universitas Mercu Buana.....	21
Gambar 1.6	Fungsi-Fungsi Manajemen.....	22
Gambar 1.7	Logo SEA Games.....	25
Gambar 1.8	Atlit Pelatnas Latihan di Batujajar	25
Gambar 1.9	Kecap Bango	27
Gambar 2.1	Piramida Hirarki Organisasi.....	37
Gambar 2.2	Samudera Indonesia	41
Gambar 2.3	Tingkatan Manajemen dan Keterampilan	44
Gambar 2.4	Fungsi dan Manajer.....	45
Gambar 2.5	<i>Java Jazz</i>	46
Gambar 2.6	<i>Fortune</i> Indonesia	48
Gambar 2.7	Yamaha.....	54
Gambar 2.8	Fungsi dan Manajer.....	56
Gambar 2.9	Peranan Hubungan Antar Individu	57
Gambar 2.10	Peranan Informasi	58
Gambar 2.11	Peranan Pengambil Keputusan.....	59
Gambar 2.12	Sarinah.....	62
Gambar 3.1	Teori Manajemen Kuno	71
Gambar 3.2	Tahapan dalam Manajemen Ilmiah.....	74
Gambar 3.3	Empat Belas Prinsip Manajemen Menurut Fayol	75
Gambar 3.4	Birokrasi Ideal Weber	76
Gambar 3.5	<i>Abraham Maslow's Hierarchy</i>	79
Gambar 3.6	Teori Manajemen Kontemporer.....	82
Gambar 3.7	Pendekatan Situasional.....	83

Gambar 4.1	<i>“The Enchanting Culture of Indonesia”</i>	89
Gambar 4.2	Blitz	97
Gambar 4.3	Model Hubungan Lingkungan-Organisasi	100
Gambar 4.4	Kemchicks	105
Gambar 4.5	M&M.....	108
Gambar 4.6	Etika Hubungan Organisasi	112
Gambar 4.7	WWF	113
Gambar 4.8	Pendekatan terhadap Tanggung Jawab Sosial	115
Gambar 4.9	Tahapan dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Tanggung Jawab Sosial	116
Gambar 5.1	<i>Draft</i> Rapem untuk Tugas Dasar Bisnis dan Manajemen UMB	122
Gambar 5.2	Adhi Karya	124
Gambar 5.3	PTPN III	128
Gambar 5.4	Pop Mie	135
Gambar 5.5	Hirarki Perencanaan	140
Gambar 5.6	JIFFest	143
Gambar 5.7	<i>Management by Objectives</i>	147
Gambar 5.8	Pendekatan MBO	147
Gambar 5.9	Kekuatan dan Kelemahan MBO	148
Gambar 5.10	Proses Perencanaan Strategis	150
Gambar 6.1	Tahapan Pengambilan Keputusan	162
Gambar 6.2	Paket iPhone Promo Ramadhan.....	162
Gambar 6.3	Paket Simpati <i>for</i> iPhone.....	163
Gambar 6.4	Paket Kartu Halo iPhone.....	163
Gambar 6.5	Analisis Alternatif	165
Gambar 6.6	Penghitungan Nilai Alternatif dan Pembobotan	165
Gambar 6.7	FX Lifestyle X [’] nter.....	168
Gambar 6.8	Beasiswa Faber Castel	171
Gambar 7.1	Pilar Pengorganisasian	182
Gambar 7.2	Pembagian Kerja	183

Gambar 7.3	Pendekatan Berdasarkan Fungsi	185
Gambar 7.4	Pendekatan Berdasarkan Produk.....	186
Gambar 7.5	Pendekatan Berdasarkan Pelanggan	187
Gambar 7.6	Hirarki Organisasi	188
Gambar 7.7	Keunggulan dan Kelemahan Rentang Manajemen	189
Gambar 7.8	Integrasi Organisasi.....	190
Gambar 7.9	Bentuk Stuktur Organisasi Garis	191
Gambar 7.10	Keunggulan dan Kelemahan Bentuk Struktur Organisasi Garis	191
Gambar 7.11	Bentuk Stuktur Organisasi Garis & Staf	192
Gambar 7.12	Keunggulan dan Kelemahan Bentuk Stuktur Organisasi Garis & Staf.....	192
Gambar 7.13	Bentuk Stuktur Organisasi Fungsional.....	192
Gambar 7.14	Kebaikan dan Keburukan Bentuk Stuktur Organisasi Fungsional	193
Gambar 7.15	Bentuk Stuktur Organisasi Komite.....	193
Gambar 7.16	Keunggulan dan Kelemahan Bentuk Stuktur Organisasi Komite	193
Gambar 7.17	Bentuk Stuktur Organisasi Matrik.....	194
Gambar 7.18	Keunggulan dan Kelemahan Bentuk Struktur Organisasi Matrik	194

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Perbedaan Organisasi Tradisional dan Organisasi Pembelajar	84
-----------	--	----

PRAKATA

Buku Konsep Dasar Manajemen Organisasi karya Dr. Arisetyanto Nugroho dan Dr. Janfry Sihite ini ditulis berdasarkan kepedulian sang penulis terhadap pendidikan tinggi, khususnya mata ajar pengantar manajemen. Penulis memiliki perhatian terhadap manajemen yang hadir tidak hanya di dalam perusahaan, namun juga ada di dalam kehidupan sosial masyarakat. Di dalam buku ini penulis menguraikan konsep dasar manajemen organisasi sebagai suatu konsep yang sederhana dan dapat diaplikasikan dalam berbagai kegiatan/praktik di perusahaan serta kehidupan sosial masyarakat.

Buku ini menekankan dua hal yang mendasar yakni manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Sebagai ilmu, manajemen merupakan akumulasi pengetahuan yang telah disistematisasikan menjadi satu kesatuan yang terpadu sehingga menjadi pegangan dasar dalam melakukan tindakan ilmiah.

Manajemen sebagai suatu seni merupakan suatu keahlian, kemampuan, kemahiran, serta keterampilan dalam aplikasi prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif.

Buku ini juga dilengkapi dengan studi kasus manajemen sesuai dengan konteks Indonesia. Studi kasus kebijakan public yang dielaborasi didalam buku ini berdasarkan pemahaman penulis tentang praktik-praktik terbaik pemerintah Republik Indonesia. Studi kasus kebijakan

korporasi dielaborasi berdasarkan praktik-praktik terbaik yang pernah dilakukan oleh berbagai perusahaan Indonesia yang dipimpin oleh manajemen lokal Indonesia.

Buku ini ditulis oleh Dr. Arisetyanto Nugroho dan Dr. Janfry Sihite dengan tujuan agar mahasiswa memahami dasar-dasar manajemen dalam kaitannya mencapai tujuan secara efektif dan efisien, menyadari pentingnya memperhatikan dimensi organisasi sebagai wadah pencapaian tujuan, mengetahui perkembangan teori manajemen, mengetahui proses pengambilan keputusan, mengerti fungsi-fungsi manajemen secara menyeluruh, mulai dari merencanakan kegiatan, sampai fungsi pengawasan, memperhatikan berbagai dinamika perubahan dan mampu berpikir strategis.

Jakarta, Desember 2018

Penulis

1

Pengenalan Konsep Dasar Manajemen dalam Aktivitas Bisnis

“The achievements of an organization are the results of the combined effort of each individual.”

Vince Lombardi



Prestasi Mahasiswa UMB
Peringkat Pertama Kejuaraan Nasional Karate Antarmahasiswa UNS Surakarta 2011

Bab “Pengenalan Konsep Dasar Manajemen dalam Aktivitas Bisnis” menjelaskan secara umum pengertian manajemen dan berbagai hal yang berhubungan dengan manajemen. Di dalam bab ini, dijelaskan bagaimana aktivitas bisnis adalah organisasi sebagai sekelompok orang yang bekerja sama dengan terkoordinasi, cara yang terstruktur sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Selain itu dijelaskan juga mengenai peran manajer dalam melakukan kegiatan manajemen, yang terdiri dari fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning and decision making* (merencanakan), *organizing* (mengorganisasi), *leading* (mengarahkan), dan terakhir yaitu *controlling* (mengendalikan).

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan:
Mengerti dan mampu menjelaskan pengertian organisasi, manajemen dan manajer, fungsi-fungsi dasar, dan aktivitas operasional manajemen.

A. KONSEP DASAR MANAJEMEN

Universitas merupakan organisasi yang menerapkan prinsip manajemen, yaitu setiap karyawan di dalam universitas harus menaati peraturan yang ditetapkan oleh manajemen, sehingga aktivitas operasional manajemen dapat berjalan sesuai dengan perencanaan. Setiap peraturan, seperti ketentuan absen merupakan kewajiban yang harus ditaati oleh karyawan.

Berikut ini merupakan contoh bagaimana universitas mengatur karyawannya melalui ketentuan dan peraturan yang ditetapkan untuk mencapai kinerja karyawan yang diinginkan.

STUDI KASUS

Konsep Dasar Manajemen

Universitas Mercu Buana

Karyawan UMB terbagi menjadi karyawan dosen yang minimal kehadirannya sebesar 90% dan karyawan non dosen yang minimal kehadirannya 94%. Jika ketentuan ini dilanggar, maka hukumannya adalah penundaan kenaikan gaji, mendapat surat peringatan, memengaruhi penilaian kinerja dari sisi ketaatan, kepatuhan terhadap aturan organisasi, dan ketidakdisiplinan.

Selain absen, kinerja dosen dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut.

1. Ketepatan waktu kedatangan dan berakhirnya tatap muka di kelas.
2. Memenuhi jumlah kehadiran tatap muka yang telah ditetapkan untuk satu semester.
3. Kesesuaian antara materi yang diajarkan dengan rancangan pembelajaran yang telah ditetapkan.
4. Ketepatan penyerahan soal dan nilai ujian baik UTS maupun UAS sesuai ketentuan yang ada.

Peraturan di atas merupakan contoh bagaimana Universitas Mercu Buana mengelola karyawannya untuk dapat menyediakan layanan yang optimal bagi mahasiswa.

Bayangkan jika karyawan tidak hadir untuk bekerja, maka layanan administrasi akan mengalami gangguan. Ditambah lagi jika dosen tidak datang untuk mengajar, mahasiswa tidak dapat mengikuti proses belajar mengajar sehingga pada waktu selanjutnya proses belajar mengajar dan pemahaman mahasiswa terhadap mata kuliah akan terganggu.

Di dalam organisasi Universitas Mercu Buana itu sendiri terdapat beberapa pimpinan organisasi antara lain rektor, wakil rektor, dekan, wakil dekan, dan beberapa direktur. Mereka mempunyai tanggung jawab untuk mengelola semua staf dan dosen yang bekerja di Universitas Mercu Buana untuk dapat mencapai tujuan universitas dalam menyediakan pelayanan yang optimal kepada mahasiswa.

B. ORGANISASI

Studi kasus di Universitas Mercu Buana merupakan salah satu dari sekian contoh bagaimana organisasi mengelola karyawannya melalui berbagai peraturan untuk dapat mencapai kinerja organisasi yang diinginkan. Seperti pada Universitas Mercu Buana, di dalam berbagai aspek kehidupan lain setiap individu pasti melakukan interaksi dengan organisasi. Hal ini terjadi karena sifat hakiki manusia sebagai makhluk sosial untuk selalu berhubungan dengan manusia lainnya melalui organisasi.

“Sifat hakiki manusia sebagai makhluk sosial yaitu selalu berhubungan dengan manusia lainnya melalui organisasi.”

Contoh lain yang dapat diambil yaitu bagaimana seorang bapak sebagai tulang punggung keluarga hampir setiap hari memiliki urusan dengan organisasi di tempatnya bekerja. Seorang ibu setiap bulannya berhubungan dengan pelunasan tagihan-tagihan kebutuhan harian keluarga seperti membayar listrik PLN (Perusahaan Listrik Negara) dan air PAM (Perusahaan Air Minum). PLN dan PAM

“Organisasi memerlukan pengelolaan yang baik, maka pengelolaan organisasi inilah yang secara sederhana disebut sebagai manajemen.”

termasuk organisasi milik pemerintah yang mempunyai peran dalam melayani kebutuhan masyarakat untuk layanan publik yaitu air dan listrik.

Suatu organisasi sebagai sarana untuk memenuhi berbagai kebutuhan manusia memerlukan pengelolaan yang baik. Pengelolaan organisasi inilah yang kemudian secara sederhana dapat disebut sebagai manajemen. Mereka yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan manajemen disebut sebagai manajer. Di bawah ini diberikan ilustrasi studi kasus mengenai praktik manajemen di PT Batik Danar Hadi.

“Mereka yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan manajemen disebut sebagai manajer.”

STUDI KASUS

Organisasi Batik Danar Hadi

Bagi masyarakat Indonesia, batik bukan sesuatu hal yang baru. Batik merupakan warisan budaya yang saat ini mulai diperhatikan sebagai produk khas Indonesia. Kontroversi orisinalitas batik dari Indonesia beberapa waktu lalu menjadi pembicaraan dunia Internasional karena negara tetangga kita mengklaim batik sebagai produk khasnya. Namun akhirnya batik diakui sebagai warisan budaya Indonesia oleh dunia internasional sesuai dengan pernyataan UNESCO pada bulan Oktober 2009.

Sejak dulu, di Indonesia sudah banyak perusahaan yang membangun usaha batik dengan kualitas yang baik, salah

satunya adalah PT Batik Danar Hadi. PT Batik Danar Hadi seperti perusahaan lainnya yang sudah berumur, melakukan regenerasi dari orang tuanya ke generasi yang lebih muda. Puncak kekuasaan perusahaan keluarga batik PT Danar Hadi berpindah ke tangan Diana Santosa yang merupakan putri dari H. Santosa Doellah, pemilik dan presiden direktur PT Batik Danar Hadi.

Fokus utama yang pertama kali dikerjakan oleh Diana adalah membenahan struktur organisasi dan pembagian kerja. Ia juga melakukan pemisahan divisi, seperti divisi promosi, divisi pengembangan sumber daya manusia, dan divisi keuangan yang memiliki tugas dan tanggung jawab berbeda-beda. Masing-masing divisi memiliki standar tolok ukur dalam fokus kerja dan untuk mencapai target organisasi.

Pembenahan dalam budaya kerja juga dilakukan oleh Diana di mana tidak ada lagi *'one man show'* karena yang diukur adalah profesionalitas, prestasi kerja yang terukur, serta transparansi. Dengan budaya kerja seperti ini, maka bonus yang diterima antara karyawan yang satu dan lainnya tidak akan memiliki jumlah yang sama. Selain itu, sistem kontrol dan pengawasan menjadi sasaran pembenahan berikutnya dengan menggunakan sistem komputerisasi.



Gambar 1.1
PT. Batik Danar Hadi
Sumber : <http://dantarhadibatik.com/>

Untuk wilayah kerja dan distribusi penjualan dibagi menjadi tiga wilayah, yaitu wilayah I terdiri dari Jakarta, Jawa Barat dan pulau-pulau di luar Jawa. Untuk wilayah II dibagi menjadi Yogyakarta, Solo, dan Semarang, sedangkan area III adalah Bali dan Jawa Timur. Namun dalam pelaksanaan yang selanjutnya, wilayah I dan II digabung karena dinilai memiliki selera pasar yang sama dengan jarak yang relatif berdekatan.

Setiap wilayah ini akan dipimpin oleh Manajer Operasional yang membawahi manajer cabang dan kemudian manajer cabang ini bertanggung jawab atas masing-masing toko. Pembagian wilayah kerja ini pada akhirnya menimbulkan persaingan yang sehat antar toko dan wilayah. Hal ini tentu saja merupakan sesuatu yang positif bagi perusahaan. Dengan adanya persaingan yang *fair*, maka setiap toko dan wilayah akan berusaha menampilkan dan memberikan penjualan yang terbaik.

Diana memiliki cara tersendiri untuk menjaga spirit para karyawannya. Setiap tahun akan diadakan *budget meeting* yang dihadiri seluruh karyawan. Seluruh karyawan diperbolehkan untuk mengungkapkan ide, inovasi, kreativitas dan perencanaan pemenuhan target tahun berikutnya. Dengan adanya pertemuan seperti ini, Diana dapat menilai karyawannya secara lebih terbuka sehingga kendala yang dihadapi mereka di lapangan pun dapat diketahui dengan jelas.

Meskipun Diana ingin menciptakan perusahaan yang modern dan inovatif, sisi humanis juga tidak ditinggalkan. Ia mencoba berbaur dan fleksibel dengan para karyawannya. Sebagai contohnya, ia pergi *fitness* bersama-sama karyawannya, ataupun jika sedang jenuh ia akan mengajak para karyawan

untuk menikmati kuliner di suatu tempat. Hingga pada akhirnya hal-hal seperti ini dapat menimbulkan kedekatan antara Diana dengan karyawan.

Selanjutnya Diana kemudian melakukan pembenahan produk. Batik Danar Hadi tidak lagi memproduksi batik yang dinilai tidak laku di pasaran dengan tidak ada lagi *special price*. Setiap toko diberi kebebasan untuk memiliki strateginya masing-masing.

Setelah itu PT Batik Danar Hadi juga mulai masuk dalam segmentasi ke pasar yang lebih tinggi (*hi-end*) dengan mengeluarkan merek yang baru yaitu *Danar by Danar Hadi*. Pengembangan produk ini dilakukan agar produk tetap *up date* dengan *trend* gaya hidup. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di kelas A+, harga produk diberlakukan mulai dengan Rp1.000.000.00,-. Inovasi ini ternyata mendapatkan respon yang cukup baik di pasaran, namun untuk saat ini produk hanya dikeluarkan untuk penjualan pada wilayah I saja.

Di bawah kepemimpinan Diana, Danar Hadi mengalami perubahan yang besar. Sebelumnya perusahaan ini bergaya konvensional dan dikelola dengan cara kekeluargaan, namun sekarang menjadi sebuah perusahaan yang modern dan penuh inovasi. Gaya manajemen yang diterapkan oleh Diana adalah profesional dengan pola kerja terstruktur. Diana menggunakan Danar Hadi sebagai sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Penggunaan organisasi tersebut memerlukan seni yaitu seni yang diterapkan oleh Diana merupakan manajemen dengan keprofesionalan dan kerja terstruktur. Selaku manajer, Diana memerlukan kreativitas dalam mengelola berbagai karakter manusia pada organisasi yang dipimpinnya. Pengelolaan yang kreatif ini mendorong

orang-orang dalam timnya untuk mengerjakan berbagai kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Sumber: Dimodifikasi dari Swasembada

1. Manfaat Organisasi: dengan Organisasi

Pencapaian Tujuan dapat menjadi Lebih Efektif

Jika dalam kehidupan sehari-hari kita selalu berinteraksi dengan organisasi, maka apakah yang sebenarnya dimaksud dengan organisasi? Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerjasama dengan terkoordinasi, dengan cara yang terstruktur, untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi dapat dikatakan sebagai suatu kelompok orang (minimal ada dua orang) yang bersedia berbagi tugas dengan mengikuti prosedur kerja (aturan, deskripsi kerja, dan lain-lain) sehingga pada akhirnya dapat mencapai tujuan tertentu.

“Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerjasama dengan terkoordinasi, dengan cara yang terstruktur, untuk mencapai tujuan tertentu.”

Dari definisi di atas, organisasi dinyatakan dapat mendukung tercapainya tujuan dengan efektif. Apa yang dimaksudkan dengan pernyataan ini? Untuk menjelaskan definisi di atas, kita dapat mengurainya dengan ilustrasi seperti bagaimana sebuah keluarga memperoleh air minum untuk kebutuhan sehari-harinya.

Di masa lalu ketika kita masih bisa menggunakan air sumur yang tersedia di setiap rumah, kita masih menggunakan pompa tangan untuk memperoleh air minum dari sumur atau sumber air yang ada di dalam tanah. Namun seiring dengan bertambahnya anggota keluarga, semakin banyaknya aktivitas di dalam keluarga, maka memompa air dari sumur menjadi cara yang tidak efektif untuk memenuhi kebutuhan air yang semakin banyak. Belum lagi kendala yang dihadapi jika musim kemarau, ketika sumur yang kita miliki

berkurang volume airnya. Untuk menjawab kebutuhan ini, maka keluarga tersebut menggunakan jasa organisasi PAM yang tugasnya menyalurkan air dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan keluarga tersebut, dengan hanya membuka keran air tanpa perlu memompa air dari sumur terlebih dahulu.

Dari ilustrasi di atas, kita dapat menyimpulkan bahwa menggunakan layanan yang diberikan oleh organisasi PAM menjadi aktivitas yang tepat (efektif) dalam mencapai tujuan, yaitu tersedianya air dalam jumlah yang sesuai dengan kebutuhan keluarga.

2. Manfaat Organisasi secara Lebih Spesifik

Dari ilustrasi di atas, organisasi mempunyai peran penting dalam mendukung kita menjalani kegiatan sehari-hari. Berbagai organisasi ini memberikan manfaat yang berbeda-beda dalam kehidupan kita. Ada organisasi yang melayani masyarakat, organisasi yang mencapai tujuan tertentu, organisasi yang memberikan karir, serta organisasi yang memberikan layanan pendidikan.

Di bawah ini dijelaskan berbagai organisasi dengan manfaat yang berbeda-beda bagi kehidupan kita.

a) Organisasi Melayani Masyarakat

Organisasi melayani masyarakat seperti halnya, kepolisian dan sekolah. Tujuan umumnya adalah untuk menciptakan kehidupan yang lebih aman, lebih tenteram dan lebih sejahtera bagi masyarakat. PAM (Perusahaan Air Minum) dan PLN (Perusahaan Listrik Negara) juga merupakan perusahaan yang melayani masyarakat dalam memenuhi kebutuhan air dan listrik.

b) Organisasi Mencapai Tujuan

Organisasi dapat mencapai tujuan yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan hidup masyarakat.

Proses pemenuhan kebutuhan hidup yang sangat beragam ini bisa menjadi lebih efektif jika ada suatu organisasi. Contohnya yaitu BEM (Badan Eksekutif Mahasiswa) dan HMJ (Himpunan Mahasiswa Jurusan) yang dibuat untuk memberikan sarana bagi mahasiswa dalam mengekspresikan kreativitasnya di kampus. Di dalam BEM dan HMJ terdapat berbagai macam bentuk kepanitiaan, seperti kepanitiaan pentas seni yang tujuannya untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa untuk berekspresi di bidang seni dan musik. Selain itu ada juga kepanitiaan 17 Agustus yang tujuannya untuk mempersiapkan berbagai lomba dalam memperingati hari kemerdekaan Republik Indonesia.

“Organisasi memberikan manfaat yang berbeda-beda dalam kehidupan kita, organisasi memberikan pelayanan yang berbeda-beda bagi masyarakat untuk mencapai tujuan tertentu.”

c) Organisasi Memberikan Sebuah Karir

Ada pula organisasi-organisasi yang juga menyediakan kesempatan bekerja sekaligus berkarir sesuai dengan jenjang karir yang telah dirancang organisasi tersebut. Perusahaan Unilever menyediakan jenjang karir untuk pegawai yang bekerja di perusahaannya. Awalnya seorang *freshgraduate* menempati posisi sebagai *trainee* selama satu tahun. Setelah bekerja sebagai *trainee*, mereka yang berprestasi akan dipromosikan menjadi asisten manajer. Jika penampilannya memuaskan, maka ia dapat menjadi manajer, kepala divisi, atau bahkan menjadi *general manager*. Meningkatnya karir seorang pegawai seperti uraian diatas, dapat kita temukan pada berbagai organisasi perusahaan jasa dan perusahaan barang.

d) Organisasi Memelihara Ilmu Pengetahuan

Manfaat lainnya dari suatu organisasi adalah terpeliharanya ilmu pengetahuan. Dengan

adanya organisasi seperti universitas, dan peran penelitian pengembangan yang ada di setiap departemen, kita dapat mengetahui beragam ilmu pengetahuan seperti ilmu ekonomi dan manajemen, teknik, psikologi dan lainnya. Pengetahuan tersebut dikelola oleh organisasi universitas, dibuat dokumentasinya yang ditulis di dalam buku sehingga ilmu pengetahuannya dapat terpelihara sepanjang masa.

Organisasi seperti universitas juga mempunyai proses pencatatan berbagai aktivitas seperti permasalahan dan berbagai kebijakan yang ditetapkan untuk menjawab permasalahan selama masa kepengurusan organisasi. Berbagai catatan ini akan dijadikan bahan pembelajaran bagi organisasi untuk menetapkan kebijakan-kebijakan organisasi dalam menghadapi permasalahan baru di kemudian hari.

Perubahan ini dibutuhkan organisasi agar dapat memaksimalkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan zaman tersebut.

Proses pencatatan ini juga merupakan bagian dari manfaat organisasi dalam memelihara ilmu pengetahuan.

3. Organisasi dan Perubahan

Seiring dengan perubahan kehidupan zaman dari waktu ke waktu, maka organisasi sebagai bagian yang melekat dengan kehidupan juga mengalami perubahan dari organisasi tradisional ke modern. Perubahan ini dibutuhkan organisasi agar dapat memaksimalkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan zaman tersebut. Seiring dengan perubahan kehidupan zaman dari waktu ke waktu, maka organisasi sebagai bagian yang melekat dengan kehidupan juga mengalami perubahan dari organisasi tradisional ke modern. Perubahan ini dibutuhkan organisasi agar dapat memaksimalkan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan zaman tersebut.

Di bawah ini merupakan penjelasan tentang perbedaan organisasi tradisional dan organisasi modern.

1. Stabil vs Fleksibel

Organisasi tradisional bersifat mempertahankan budaya organisasi yang telah ada sejak dahulu dan cenderung tidak mau melakukan perubahan walaupun lingkungan sekitar organisasi telah lebih dahulu mengalami perubahan. Oleh sebab itu, organisasi tradisional seperti ini sangat mementingkan kestabilan organisasi. Berbeda dengan organisasi modern yang menyukai perubahan karena orang-orang yang terlibat di dalamnya menyadari bahwa perubahan dapat membawa organisasi menuju kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, mereka pun fleksibel seandainya ada hal-hal yang harus dikerjakan berbeda dari kebiasaan yang ada selama ini.

“Organisasi tradisional cenderung tidak mau melakukan perubahan, organisasi modern menyadari bahwa perubahan dapat membawa organisasi menuju kinerja yang lebih baik.”

2. Fokus pada Jenis Pekerjaan vs Fokus pada Jenis Keahlian

Mereka yang terlibat dalam organisasi tradisional umumnya memusatkan diri kepada rincian pekerjaan yang sehari-hari dilakukan. Karena sifat organisasi tradisional yang stabil, maka mereka pun cukup berpuas diri hanya dengan menyelesaikan pekerjaan saja. Sedangkan dalam organisasi modern terdapat perbedaan yaitu mereka yang terlibat di dalamnya bekerja dengan dukungan keahlian yang mereka miliki, sehingga kualitas hasil kerja pun senantiasa dapat terus ditingkatkan.

“Pada organisasi tradisional karyawan memusatkan diri pada rincian pekerjaan sehari-hari. Dalam organisasi modern karyawan bekerja dengan dukungan keahlian yang mereka miliki.”

“Organisasi tradisional memandang pekerjaan sebagai status jabatan. Organisasi modern memandang pekerjaan sebagai rangkaian tugas yang harus diselesaikan dengan cepat dan tepat.”

3. Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai dengan Posisinya vs Menyelesaikan Tugas Sesuai Kebutuhan Organisasi.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa di dalam organisasi tradisional, mereka yang terlibat hanya memandang pekerjaan sebagai status jabatan yang disandang. Hal ini bertolak belakang dengan organisasi modern yang memandang pekerjaan sebagai serangkaian tugas yang harus diselesaikan dengan cepat dan tepat.

“Karyawan di dalam organisasi tradisional fokus terhadap dirinya sendiri, sedangkan karyawan di organisasi modern fokus terhadap kerjasama untuk mencapai tujuan.”

4. Individualistis vs Kerja Sama

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, pihak-pihak yang terlibat dalam organisasi tradisional berfokus kepada individu/diri sendiri. Namun, tidak demikian dengan organisasi modern yang sangat memerhatikan kerja sama dalam mencapai tujuan. Mereka meyakini bahwa dibutuhkan kelompok-kelompok kerja yang solid untuk mempercepat kerja organisasi dan menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik.

“Orientasi kerja pada organisasi tradisional dengan melakukan perintah atasan, sedangkan di organisasi modern orientasinya dengan keterlibatan seluruh pihak.”

5. Bekerja Berdasarkan Perintah vs Berpartisipasi Aktif di dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Perbedaan lain antara organisasi tradisional dan modern adalah orientasi dalam mengerjakan tugas-tugas dalam organisasi. Dalam suatu organisasi tradisional, perintah atasan merupakan sesuatu yang masih sangat mutlak dikerjakan oleh para bawahan. Tidak demikian halnya dengan organisasi modern yang memandang pentingnya keterlibatan seluruh pihak dalam mengerjakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

6. Manajer Selalu Membuat Keputusan vs Karyawan Berpartisipasi dalam Pengambilan Keputusan

Terkait dengan perbedaan pada poin sebelumnya, pada organisasi tradisional manajer selalu menghasilkan

berbagai keputusan organisasi, karyawan merupakan pihak pelaksana saja. Sebaliknya pada organisasi modern karyawan dapat memberikan sumbangan pemikiran sebelum keputusan-keputusan organisasi dihasilkan.

“Di organisasi tradisional karyawan hanya menjalankan instruksi sedangkan di organisasi modern karyawan dapat memberikan sumbangan pemikiran”

7. Pembatasan Kerja pukul 09.00–17.00 vs Kerja Tanpa Batasan Waktu Kerja

Sistem kerja pada organisasi tradisional terikat pada kurun waktu kerja tertentu di mana karyawan datang pada pagi hari dan pulang pada sore hari. Mereka yang bekerja pada organisasi modern tidak terikat jam kerja dan dapat bekerja di luar jam-jam tersebut. Contohnya seorang konsultan banyak yang menemui kliennya setelah jam kerja berakhir sampai pada batas waktu yang mereka sepakati.

Dalam organisasi tradisional waktu kerja terikat, sedangkan dalam organisasi modern waktu kerja tidak terikat.

8. Hubungan Hirarki vs Hubungan Lateral

Dalam organisasi tradisional hubungan yang dibangun antar pihak yang terlibat adalah atasan-bawahan, sedangkan pada organisasi modern pihak-pihak yang ada di dalamnya menjalin hubungan yang dapat dikatakan tidak terlalu dibatasi oleh posisi atasan-bawahan.

“Dalam organisasi tradisional hubungan antar pihak adalah antara atasan-bawahan, sedangkan dalam organisasi modern hubungan atasan-bawahan tidak dibatasi.”

9. Bekerja di Tempat yang Sama vs Bekerja Di mana Saja

Di dalam organisasi tradisional karyawan bekerja di lokasi-lokasi tertentu setiap hari. Pada organisasi modern karyawan dapat bekerja di mana saja, bahkan dengan adanya kecanggihan teknologi mereka dapat bekerja di rumah atau dari lokasi selain kantor.

“Dalam organisasi tradisional karyawan bekerja di lokasi tertentu saja sedangkan pada organisasi modern karyawan dapat bekerja dimana saja.”

STUDI KASUS

Organisasi Modern Universitas Mercu Buana

Organisasi yang modern selalu mengikuti dinamika perkembangan zaman untuk dapat membangun organisasi dengan kinerja yang lebih baik lagi.



Gambar 1.2
Ruang kelas lama Universitas Mercu Buana

Sehingga dosen menyampaikan kuliah dengan menulis di *whiteboard* dan dengan buku teks maupun *handout* yang menjadi panduan mahasiswa untuk belajar.



Gambar 1.3
Ruang Kelas baru Universitas Mercu Buana

mengajar tidak hanya menggunakan *whiteboard*, namun dilengkapi dengan fasilitas audio visual yang dapat meningkatkan kualitas kuliah di dalam kelas.

Semangat ini dapat kita lihat dari perkembangan fasilitas infrastruktur di ruang kelas Universitas Mercu Buana, di masa lalu ruang kelas mempunyai fasilitas *whiteboard* saja,

Seperti gambar yang ada di samping ini, ruang kelas di Universitas Mercu Buana sudah dilengkapi dengan fasilitas *infocus* dan *computer* dan *audio system*. Sehingga proses belajar

Perkembangan ini juga mendorong dosen untuk meningkatkan kemampuannya, dari sebelumnya menyampaikan materi kuliah dengan *diktat* saja, maka sekarang dosen dituntut untuk fleksibel dan mengikuti perkembangan zaman dengan menyiapkan presentasi *audio visual*. Aktivitas ini menunjukkan bagaimana Universitas Mercu Buana berusaha untuk selalu mengikuti kebutuhan mahasiswa sesuai perkembangan zaman yang ada.

C. MANAJEMEN

Organisasi membutuhkan pengelolaan yang baik untuk memenuhi berbagai kebutuhan manusia. Pengelolaan organisasi inilah yang secara sederhana dapat disebut dengan manajemen, dan mereka yang bertanggung jawab dalam melakukan fungsi manajemen disebut sebagai manajer.

Pengertian manajemen yang sering ditemukan dalam berbagai literatur manajemen adalah yang dinyatakan oleh Mary Parker Follet. Beliau ialah seorang tokoh ilmu manajemen yang menyatakan bahwa “manajemen merupakan suatu seni untuk mencapai sesuatu tujuan melalui orang lain” (*management is the art of getting things done through the others*). Pengertian manajemen lainnya diungkapkan oleh Nickels dan McHugh. Mereka berpendapat bahwa “manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya organisasi” (*management is the process used to accomplish organizational goals through planning, organizing, directing, and controlling people and other organizational resources*).

“Manajemen merupakan suatu seni untuk mencapai sesuatu tujuan melalui orang lain.”

“Manajer dituntut untuk kreatif dalam mengelola berbagai karakter manusia didalam organisasi yang dipimpinnya.”

Lalu apa pengertian manajer? Manajer adalah orang yang melakukan kegiatan manajemen (lihat kembali pengertian manajemen menurut Follet) atau kegiatan proses manajemen (lihat kembali pengertian manajemen menurut Nickels, dan kawan-kawan). Manajer mengelola organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan, dalam proses mencapai tujuan ini, manajer menggunakan seni dan kreativitas dalam mengelola organisasi. Manajer dituntut untuk kreatif dalam mengelola berbagai karakter manusia dalam organisasi yang dipimpinnya, sehingga orang-orang yang ada dalam organisasi akan termotivasi untuk mengerjakan berbagai kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

“Manajer mempunyai kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, & sampai pada tahapan mengendalikan/mengawasi untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa keberhasilan seorang manajer dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) menjadi hal yang sangat penting. Hal tersebut karena sumber daya manusia adalah yang mengelola berbagai faktor produksi. Sumber daya manusia (SDM) juga yang proses keuangan organisasi, proses pengadaan material untuk kebutuhan produksi, proses operasionalisasi mesin, aplikasi berbagai metode pelaporan keuangan, proses penyampaian produk ke pasar, proses distribusi informasi dalam organisasi, dan pemberdayaan teknologi untuk mendukung proses produksi.

Untuk mencapai tujuan dari berbagai bentuk proses dalam organisasi seperti yang dipaparkan di atas, maka manajer di dalam organisasi harus mempunyai kemampuan dalam merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan sampai pada tahapan mengendalikan/mengawasi. Berbagai tahapan ini akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

1. Efektif dan Efisien

Prestasi manajer diukur dari efektivitas dan efisiensi. Efektif yaitu mengerjakan sesuatu yang tepat (*do the right things*) yang biasanya berkaitan dengan pencapaian tujuan. Hal tersebut dapat dilihat dari sejauh mana organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Efisien merupakan penggunaan sumber daya dengan tepat (*do the things right*). Biasanya dikaitkan dengan konsep *output/ input*. Suatu organisasi dikatakan efisien ketika organisasi menghasilkan keluaran (*output*) yang lebih daripada masukannya (*input*). Yang dikatakan sebagai masukan yaitu faktor-faktor produksi organisasi sedangkan keluaran organisasi antara lain kepuasan mereka yang dilayani oleh organisasi, barang yang diproduksi oleh organisasi, dan lain-lain.

Untuk memperjelas pengertian efisien dan efektif, kita dapat melihat contoh nyata pada organisasi seperti PLN (Perusahaan Listrik Negara). Saat ini sering kali terjadi pemadaman listrik bergilir di berbagai daerah di nusantara. Pemadaman ini dilakukan demi penghematan energi yang dikelola PLN. Meskipun tindakan tersebut efisien, hal ini tidaklah efektif karena masyarakat tidak dapat melakukan berbagai aktivitas lainnya yang membutuhkan energi listrik.

“Efektif yaitu mengerjakan sesuatu yang tepat (*do the right things*) sedangkan efisien yaitu menggunakan sumber daya yang tepat (*do the things right*).”

STUDI KASUS

Efektif dan Efisien Universitas Mercu Buana

Setiap universitas dan institusi pendidikan mempunyai perpustakaan yang menyediakan berbagai buku dan bahan bacaan bagi peserta didiknya. Di dalam perpustakaan tersebut ada ribuan buku yang dikelompokkan ke dalam kelompok/bidang tertentu, mahasiswa yang ingin mencari buku dapat melakukan pencarian dengan manual (mencari buku langsung di rak buku atau melalui buku katalog), selain itu mahasiswa juga dapat mencari buku dengan bantuan *catalog online* melalui komputer yang disediakan di perpustakaan.



Gambar 1.4

Rak buku di perpustakaan Universitas Mercu Buana

Pada mulanya pencarian buku ini dapat dilakukan dengan manual, namun seiring dengan semakin banyaknya buku yang tersedia maka universitas menyediakan pencarian

buku melalui *catalog online*, walaupun *catalog online* ini membutuhkan biaya tambahan seperti *software* dan berbagai perlengkapan *information technology* lainnya, namun manfaatnya bagi mahasiswa sangat besar, karena mahasiswa menjadi lebih efektif memperoleh buku yang diinginkan.



Gambar 1.5

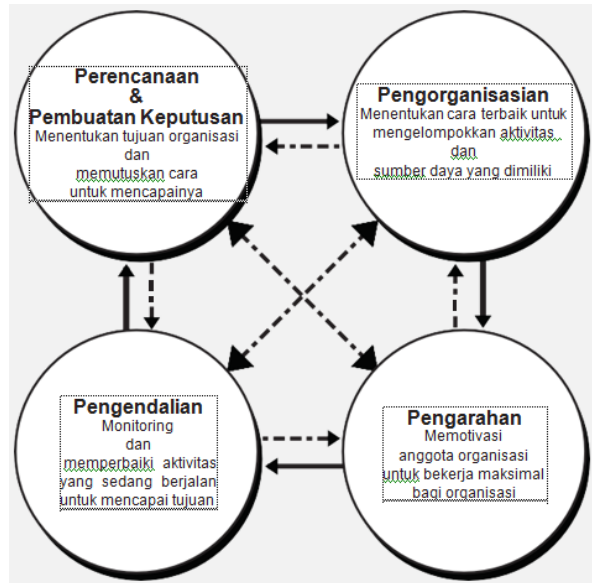
Catalog Online di Universitas Mercu Buana

Efisien karena waktu yang dialokasikan dalam pencarian buku menjadi lebih sedikit, dan efektif, karena di dalam *catalog online* ini juga tersedia informasi seperti keter-

sediaan buku (sedang dipinjam atau tidak) dan ringkasan buku. Melalui aplikasi teknologi ini maka mahasiswa dimudahkan dalam pencarian buku, walaupun ada biaya tambahan yang harus dialokasikan oleh universitas.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen

Sebagaimana yang telah disebutkan sebelumnya, manajemen melibatkan proses merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), mengarahkan (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*) yang kemudian diarahkan kepada pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Keempat hal ini dikenal pula dengan istilah fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen ini begitu bervariasi seperti fungsi *staffing*, *directing*, *coordinating/ innovating*, *reporting/ representing*. Kita akan membahas lebih lanjut tentang fungsi-fungsi tersebut tetapi sebelumnya perhatikan gambar di bawah ini.



Gambar 1.6
Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut teori, fungsi-fungsi manajemen tersebut secara bertahap dimulai dari *planning* (merencanakan), *organizing* (mengorganisasi), *leading* (mengarahkan), dan terakhir yaitu *controlling* (mengendalikan). Pada praktiknya manajer sering melompat-lompat dalam melakukan empat fungsi manajemen tersebut (perhatikan garis putus-putus pada gambar). Marilah kita pelajari lebih lanjut keempat fungsi manajemen tersebut.

a. **Perencanaan (*Planning*)**

Fungsi manajemen ini berkaitan dengan persiapan yang dilakukan oleh manajer serta pada organisasi-organisasi tertentu yang juga melibatkan anggota-anggota organisasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan masa depan yang mungkin

ditemui oleh organisasi itu. Pada fungsi ini manajer menetapkan sasaran organisasi untuk jangka panjang (contoh visi organisasi), merumuskan tujuan untuk jangka pendek (contoh misi organisasi), menetapkan strategi dengan mempertimbangkan faktor-faktor produksi yang dimiliki oleh organisasi, dan mengembangkan subrencana untuk mengkoordinasikan kegiatan. Subrencana yang dimaksudkan harus berupa uraian yang lebih detil untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi selanjutnya. Segala persiapan yang dirancang melalui fungsi manajemen ini harus merupakan keputusan-keputusan yang matang dan yang paling tepat. Hal tersebut dibutuhkan untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja organisasi di masa yang akan datang.

“Perencanaan adalah fungsi menetapkan sasaran organisasi jangka pendek dan panjang, menetapkan strategi dengan faktor-faktor produksi, dan subrencana untuk koordinasi kegiatan.”

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan segala sesuatu yang telah dirancang sebagai persiapan untuk diwujudkan melalui fungsi berikutnya, yaitu dengan mengoordinasikan sumber-sumber daya organisasi dengan menentukan apa saja yang perlu dilaksanakan, cara-cara pelaksanaan tugas, dan siapa saja yang melaksanakannya.

“Pengorganisasian adalah fungsi mengelola sumber daya organisasi dengan menentukan apa saja yang perlu dilaksanakan, cara-cara pelaksanaan tugas dan siapa saja yang melaksanakannya”

c. Pengarahan (*Leading*)

Dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi manajer bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi semua pihak yang terlibat agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan organisasi, serta memecahkan pertentangan antar anggota organisasi karena perbedaan-perbedaan pola pikir dan sifat. Struktur organisasi yang

“Pengarahan adalah fungsi mengarahkan dan memotivasi semua pihak yang terlibat agar bekerja secara efektif dan efisien sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.”

memperlihatkan alur wewenang dan tanggung jawab seluruh pihak dalam organisasi dapat menjadi pedoman pengarahan karyawan yang dilakukan manajer.

d. Pengendalian (*Controlling*)

“Pengendalian adalah mengawasi seluruh aktivitas organisasi, mengukur efektifitas dan efisiensi kerja organisasi sehingga serangkaian kegiatan organisasi tersebut dapat diselesaikan.”

Fungsi manajemen yang terakhir ini berhubungan dengan kegiatan manajer untuk mengawasi jalannya keseluruhan aktivitas organisasi, serta mengukur efektifitas dan efisiensi kerja organisasi sehingga dapat memastikan bahwa serangkaian kegiatan organisasi tersebut telah diselesaikan seperti yang direncanakan. Setelah itu, manajer juga memberikan kritik dan saran kepada karyawan organisasi.

3. Aktivitas Operasional Manajemen

Praktik fungsi-fungsi manajemen dalam dunia bisnis terdiri dari berbagai macam aktivitas operasional manajemen. Berikut ini uraian singkatnya.

“Manajemen SDM adalah peranan SDM yang terbaik dan memelihara mereka agar tetap bekerjasama mencapai kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan dan ataupun bertambah.”

a. Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan. Tidak hanya sampai pada perekrutan, manajemen dalam hal ini juga mempelajari tentang memelihara sumber daya manusia tersebut sehingga mereka dapat tetap bekerja bersama kita dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

STUDI KASUS

Manajemen SDM Pelatnas SEA GAMES 2011

Sebuah organisasi akan berjalan dengan baik jika ada sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, manajemen SDM menjadi sangat penting karena memiliki peran dalam menerapkan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi organisasi.

Bagaimana sumber daya manusia yang terbaik dapat dipelihara dan tetap bekerja pada organisasi dengan kualitas kinerja yang senantiasa konstan ataupun bertambah juga merupakan fungsi dari manajemen SDM. Di bawah ini disampaikan bagaimana Indonesia mempersiapkan sumber daya manusianya yang akan bertanding di SEA GAMES 2011.

Para pemain yang merupakan sumber daya manusia yang akan bertanding di SEA GAMES 2011 dipersiapkan melalui proses penggemblengan yang dilakukan di markas KOPASSUS di Batu-jajar, Bandung. Proses ini merupakan bagian dari proses manajemen SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan diri, kedisiplinan dan kemampuan fisik atlet yang akan bertanding. Kebijakan untuk latihan di area KOPASSUS berlatih juga mempunyai tujuan agar atlet memperoleh suasana baru, tidak bosan dalam proses pelatnas yang panjang.



Gambar 1.7
Logo SEA Games 2011
Sumber: www.geloraabungkarno.co.id



Gambar 1.8
Atlit Pelatnas Latihan di Batu-jajar
Sumber: www.tribunsport.com

“Manajemen pemasaran kebutuhan konsumen dan cara pemenuhannya.”

- b. Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

STUDI KASUS

Manajemen Pemasaran Kecap Bango

Salah satu aktivitas operasional yang dilaksanakan oleh manajemen adalah pemasaran, yaitu kegiatan manajemen untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.

Makanan lezat? Siapa yang tidak menyukainya. Jika kita berbicara kuliner, Indonesia adalah negara yang kaya akan rasa. Setiap daerah di Indonesia memiliki ciri khas makanannya masing-masing. Jadi tidak diragukan lagi jika dikatakan bahwa masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang mengerti akan rasa.

Kecap adalah salah satu bahan dasar makanan yang sering digunakan oleh masyarakat Indonesia dalam setiap masakannya. Sehingga masyarakat akan sangat selektif dalam memilih kecap yang dapat mewakili seleranya.

Kecap Bango merupakan merek kecap yang sudah lama dikenal di Indonesia, tepatnya sejak zaman penjajahan Belanda (tahun 1928). Pencetus kecap ini adalah Keluarga Tjoa Eng Nio dan diproduksi oleh PT Anugerah Setia Lestari. Di bawah manajemen PT Anugerah Lestari, kecap Bango hanya dikenal di wilayah Jakarta dan Jawa Barat. Walaupun Kecap Bango sudah dikenal oleh masyarakat Indonesia, namun masih ada potensi besar lainnya yang dimiliki oleh Kecap Bango. Hal ini juga yang disadari oleh PT Unilever. Oleh sebab itu, pada akhir

tahun 1990-an terjadi peralihan merek dari Eppy Kartadinata, putra keempat dari pasangan Yunus Kartadinata – Tjoa Eng Nio kepada Unilever untuk meningkatkan kapitalisasi potensi Kecap Bango.



Gambar 1.9
Kecap Bango

Sumber: <http://www.unilever.co.id/brands/foods-brands/bango/index.aspx>

Unilever tetap mempertahankan isi kandungan dan bahan baku, karena bagi Unilever Kecap Bango adalah *no compromise brand*, seperti yang diungkapkan oleh Dicky Saetan selaku Manajer Pemasaran SCC dan Savory Unilever. Bahan baku yang digunakan tetap dengan kualitas yang terbaik dan hanya mengandung empat bahan baku yaitu: kedelai hitam, gula kelapa, air, dan garam. Formulasi produk juga tidak ada perubahan, yaitu tanpa pewarna, tanpa pengental dan tanpa pengawet.

Unilever juga membangun merek Kecap Bango. Tahap awal yang dilakukan oleh PT Unilever adalah melalui program komunikasi pemasaran. Unilever ingin membangun merek Kecap Bango sebagai merek yang berusaha memenuhi kebutuhan konsumen tanpa ada kompromi. Usaha pembangunan merek mulai dilakukan pada tahun 2001-2005, yang merupakan tahap awal bagi Kecap Bango setelah terjadi akuisisi. Pada tahap ini, dilakukan edukasi terhadap target market utama yaitu ibu rumah tangga yang berusia 25-45 tahun dengan Status Ekonomi Sosial (SES) A, B, dan C. Upaya komunikasi merek ini dilakukan oleh Unilever dengan menghabiskan puluhan miliar untuk pemasaran melalui iklan di *above the line* (televisi dan radio).

Komunikasi pemasaran yang dilakukan Unilever menggunakan slogan “Benar-benar kecap” dan dua sub slogan “Harga gak pernah bohong”, dan “Rasa gak pernah bohong”. Unilever menerapkan konsep *3600 activation platform* yaitu integrasi antar media yang saling mendukung dan menguatkan untuk menyampaikan pesan utama yang sama, yaitu misi sosial Bango dalam melestarikan warisan kuliner nusantara dan meningkatkan taraf hidup petani.

Strategi pemasaran Unilever adalah perkawinan antara sesuatu yang bersifat bisnis dan yang bersifat kebaikan, ungkap Dicky. Jadi, sebagai salah satu produk dari Unilever yang peduli akan masyarakat dan lingkungan, Kecap Bango juga memiliki program sosial. Dimulai dengan program pertama pada tahun 2001 yang dinamakan *farmer development program*. Program ini bertujuan untuk membantu petani dalam membudidayakan kedelai hitam.

Program *brand activation* dilakukan oleh Kecap Bango dengan melakukan misi sosial, seperti piknik ala Bango (2003), gerobak sate Bango (2004), dan festival jajanan Bango (FJB) yang dimulai pada tahun 2005. Festival jajanan Bango berhasil membuat merek kecap ini tertanam di benak masyarakat Indonesia. Melalui festival jajanan Bango ini, Unilever juga berhasil berkomunikasi langsung dengan konsumen kecap yang terbagi atas dua segmen yaitu *in house* (konsumen umum yang mengkonsumsi kecap di rumah dalam masakan sehari-hari) dan *out home* (konsumen yang mengkonsumsi kecap ketika jajan atau makan di luar). Dengan program ini *retention rate* (tingkat konsumsi) yang diperoleh kecap Bango menjadi tinggi sekali.

Komunikasi pemasaran yang dilakukan didukung juga oleh distribusi yang kuat melalui penyediaan barang yang disesuaikan dengan karakteristik setiap *channel* (saluran

distribusi). Oleh karena itu, Unilever mengeluarkan ukuran kemasan yang berbeda-beda untuk setiap *channel*-nya. Selanjutnya, agar merek tetap *up to date*, tahun 2007 Unilever mengubah tampilan kemasan Bango dengan lebih menarik perhatian/ *eye catching*.

Keberhasilan kecap Bango di pasar domestik membuat Unilever mengembangkan sayap kecap Bango ke kancah Internasional. Saat ini permintaan ekspor untuk kecap Bango sudah ada meskipun masih belum terlalu banyak. Dicky mengatakan ekspor langsung baru dilakukan ke Arab Saudi. Permintaan Kecap Bango sudah ada untuk di negara-negara Asia Tenggara seperti Filipina, Thailand, dan Vietnam.

Membangun merek bukanlah sesuatu pekerjaan yang mudah. Strategi pemasaran yang jitu dan analisis pasar yang akurat sangat dibutuhkan. Unilever menyadari akan pentingnya membangun merek Kecap Bango dengan benar-benar fokus terhadap strategi pemasaran yang diterapkan. Program komunikasi pemasaran yang dipadukan dengan misi sosial sangat berhasil dalam menanamkan merek kecap ini ke benak konsumen Indonesia.

- c. Manajemen produksi adalah penerapan manajemen untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang seefisien mungkin, mulai dari pilihan lokasi produksi hingga produk akhir yang dihasilkan dalam proses produksi.

“Manajemen produksi adalah manajemen menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen.”

“Manajemen keuangan adalah kegiatan untuk memastikan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara “ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit.”

d. Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas manajemen keuangan di antaranya merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

“Manajemen informasi adalah kegiatan menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal.”

e. Manajemen informasi adalah kegiatan manajemen berusaha memastikan bahwa bisnis yang dijalankan tetap mampu untuk terus bertahan dalam jangka panjang. Untuk memastikan itu, manajemen informasi bertugas untuk menyediakan seluruh informasi yang terkait dengan kegiatan perusahaan baik informasi internal maupun eksternal, yang dapat mendorong kegiatan bisnis yang dijalankan tetap mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di masyarakat.

Pertanyaan Diskusi

1. Apakah manajemen penting bagi organisasi? Jelaskan jawaban anda!
2. Apakah dosen seorang manajer? Bahaslah dalam kerangka fungsi manajerial!
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen dan jelaskan secara singkat fungsi-fungsi dari manajemen, serta kegiatan apa saja yang umumnya dilakukan pada setiap fungsi manajemen tersebut!
4. Jelaskan mengapa manajemen disebut sebagai sebuah ilmu, sekaligus sebuah seni? Berikan contoh!
5. Jelaskan siapa yang dimaksud dengan manajer, dan jelaskan tipe-tipe manajer!
6. Sebutkan dan jelaskan perbedaan antara manajer dan pemimpin!
7. Sebutkan dan jelaskan arti penting dalam salah satu fungsi manajemen yaitu perencanaan dalam kegiatan organisasi!
8. Sebutkan dan jelaskan berbagai aktivitas operasional manajemen!
9. Jelaskan manfaat tujuan dalam sebuah organisasi!
10. Sebutkan dan jelaskan perbedaan antara organisasi tradisional dan organisasi modern!

