

Dasar Manajemen & Bisnis

Oleh : Marliana Budhiningtyas W, S.Si.,M.Si

(Digunakan di lingkungan sendiri, sebagai buku ajar
mata kuliah Dasar Manajemen Bisnis)



Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer

Program Studi Sistem Informasi

Universitas Komputer Indonesia

PERTEMUAN 1 : Gambaran Umum Manajemen

A. Manajemen sebagai ilmu, teori dan praktek

Pengertian manajemen mempunyai berbagai sudut pandang. Ada yang mengartikan manajemen sebagai seni, ilmu dan profesi. Semuanya memiliki kebenaran dari arti tersendiri dan saling berhubungan dan tidak bisa berdiri sendiri.

Pengertian manajemen sebagai ilmu dikarenakan manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang telah disusun secara teratur dan mencoba memecahkan kendala yang berhubungan dengan sebab-akibat sehingga menjadi tabiat ilmu.

B. Perkembangan Manajemen

Pemikiran manajemen terus berkembang dan menghasilkan beberapa aliran pemikiran manajemen yaitu:

a. Aliran klasik

Aliran klasik ditandai dengan pemikiran tentang manajemen ilmiah dan teori organisasi klasik

b. Manajemen ilmiah

Pelopor manajemen ilmiah adalah Frederick Winslow Taylor, yang kemudian diteruskan oleh tokoh-tokoh manajemen berikutnya yaitu Frank dan Lilian Gilbreth, Henry Gant, dan Harington Emerson. Dalam manajemen ilmiah, inti yang diperoleh adalah:

- unsur-unsur kerja manusia diperoleh secara ilmiah, tidak berdasar intuisi
- memunculkan fungsi-fungsi manajemen, sehingga pekerja pada saat itu tidak memilih sendiri cara mengerjakan pekerjaannya
- mengembangkan usaha kerja sama antar pekerja
- membagi tugas antara manajemen dan pekerja, sehingga terbentuk tugas sesuai kemampuan, yang akan meningkatkan efisiensi.

Dari hal di atas, maka dalam suatu praktik kerja, dituntut hal-hal sebagai berikut.

- Ditiadakannya pemborosan
- Melatih pekerja untuk memenuhi persyaratan yang diminta
- Adanya spesifikasi kegiatan
- Menciptakan standar kerja.

Karena ilmu ini menitikberatkan pada sisi psikologi pekerja dan aspek moral dalam produksi, serta menciptakan sistem pengupahan dan skedul produksi, maka ilmu ini menyumbang perubahan besar terhadap perkembangan manajemen praktis.

c. Teori organisasi klasik

Dipelopori oleh Henry Fayol yang mengemukakan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman pengelolaan organisasi yang kompleks.

Fayol mendefinisikan fungsi manajemen atau administrasi menjadi lima, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah, pengkoordinasian, pengawasan. Fayol juga mengemukakan adanya 14 prinsip manajemen yaitu:

- pembagian kerja
- wewenang
- disiplin
- kesatuan perintah
- kesatuan pengarahan
- kepentingan individu di bawah kepentingan organisasi
- adanya balas jasa
- sentralisasi
- garis perintah
- perintah/order
- keadilan
- stabilitas personalia
- inisiatif
- rasa bersatu senasib (esprit de corps)

Selain Fayol masih banyak tokoh lain yang merupakan kontributor dalam mengembangkan ilmu teori organisasi klasik ini, antara lain adalah James D. Mooney, Mary Parker Follett, dan Chester I. Barnard, di mana dua nama terakhir merupakan jembatan penghubung antara teori organisasi klasik dengan aliran hubungan/perilaku manusia.

*Aliran neo-klasik (aliran hubungan/perilaku manusia) *Hugo Munsterberg dan Elton Mayo*

Munsterberg menerapkan pendekatan psikologi untuk membantu pencapaian tujuan produktifitas, yang meliputi:

- penemuan the best possible person
- penciptaan the best possible work
- penggunaan the best possible effect untuk memotivasi karyawan.

Jadi, dalam aliran ini manajemen harus memerhatikan perilaku manusia, dan interaksi baik antar manusia dalam lingkungan manajemen maupun di luar manajemen. Tokoh lain yang berperan dalam perkembangan aliran perilaku manusia antara lain adalah Fritz J. Roethlisberger dan William J. Dickson.

Aliran manajemen modern

Manajemen berkembang menjadi 2 jalur, yang pertama merupakan perkembangan dari aliran perilaku manusia, menjadi

Perilaku Organisasi dan yang kedua berkembang dari manajemen ilmiah dan dikenal menjadi aliran kuantitatif.

Perilaku organisasi

Tokoh pelopornya adalah: Abraham Maslow (hirarki kebutuhan), Douglas Mc. Gregor (teori X dan Y), Frederick Herzberg (teori motivasi higienis), Robert Blake dan Jane Mouton (lima gaya kepemimpinan dan managerial grid), Rensis Likert (empat sistem manajemen), Fred Fiedler (pendekatan contingency pada studi kepemimpinan), Chris Argyris (organisasi sebagai sistem sosial) dan Edgar Schein (dinamika kelompok).

Prinsip dasar Perilaku organisasi

- manajemen bukanlah suatu proses teknik yang ketat.
- manajemen harus sistematis dan pendekatannya dipertimbangkan secara hati-hati.
- dalam organisasi pendekatan manajer individual untuk pengawasan harus sesuai dengan situasi.
- pendekatan motivasi penting untuk mendapat komitmen pekerja dalam mencapai tujuan.
- Aliran kuantitatif

Aliran ini ada ditandai dengan berkembangnya dan keberhasilan tim-tim riset operasi. Prosedur riset operasi ini diformalisasikan menjadi management science. Langkah pendekatan management science adalah:

- perumusan masalah
- penyusunan model matematis
- mendapat penyelesaian masalah dari model
- pengujian model dan hasilnya
- penetapan pengawasan atas hasil
- pelaksanaan /implementasi hasil

Perkembangan teori manajemen masa depan kemungkinan akan menuju pada:

- dominan: salah satu aliran akan muncul sebagai yang paling bermanfaat
- divergence: setiap aliran berkembang sesuai jalurnya
- convergence: aliran menjadi sepaham, dengan kecenderungan adanya kekaburan batasan di antara mereka
- sintesa: masing-masing aliran berintegrasi
- proliferasi: kemungkinan munculnya aliran lebih banyak lagi.

C. Lingkungan Manajemen

Lingkungan disini diartikan sebagai segala sesuatu yang ada didalam maupun diluar perusahaan, Sedangkan menejemen adalah proses membuat perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan berbagai usaha dari anggota organisasi dan enggunakan semu sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.

Berikut ini akan kita bahas mengenai lingkungan internal dan eksternal menejemen.

- Lingkungan Eksternal Manajemen

Lingkungan ekstern atau eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Unsur-unsur lingkungan eksternal organisasi contohnya yaitu perubahan perekonomian, peraturan pemerintah, perilaku konsumen atau masyarakat, perkembangan teknologi, politik dan lain sebagainya.

- Lingkungan Internal Manajemen

Lingkungan internal dunia usaha adalah factor-faktor yang berada di dalam kegiatan produksi dan langsung mempengaruhi hasil produksi. Factor-faktor tersebut masih berada dalam jangkauan keputusan yang diambil oleh pihak pelaksana dunia usaha, sehingga dapat dikuasai langsung (controllable).

D. Fungsi-fungsi Manajemen

Ada 4 fungsi utama dalam manajemen:

1. Perencanaan (Planning),
2. Pengorganisasian (Organizing),
3. Pengarahan (Actuating/Directing),
4. Pengawasan (Controlling)

Fungsi Perencanaan

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan.

Kegiatan dalam Fungsi Perencanaan :

- Menetapkan tujuan dan target bisnis
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target bisnis tersebut
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar/indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

Fungsi Pengorganisasian

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

Kegiatan dalam Fungsi Pengorganisasian :

- Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan
- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggungjawab
- Kegiatan perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia/tenaga kerja
- Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat

Fungsi Pengarahan dan Implementasi

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

Kegiatan dalam Fungsi Pengarahan dan Implementasi :

- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan dan Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Kegiatan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian :

- Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.

PERTEMUAN 2 : Gambaran Umum Bisnis

Strategi bisnis (knowledge, attitude, skill, habits)

“KNOWLEDGE MANAGEMENT” DI ERA EKONOMI BERBASIS PENGETAHUAN

Perusahaan merupakan kolaborasi antara aset tangible dan intangible dalam mencapai tujuan. Aset tangible perusahaan dapat berupa berupa “Land, Labour and Capital”. Aset tangible ini mudah dikembangkan dengan meningkatkan kuantitas yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Aset intangible perusahaan terintegrasi melalui labour yaitu dalam proses regenerasi melalui sharing knowledge.

Dewasa ini adalah era knowledge based economy, di mana kekuatan inti suatu perusahaan terletak pada human capital. Persaingan antar perusahaan yang semakin kompetitif memunculkan konsep industri yang padat pengetahuan dengan menuntut ketersediaan knowledge worker dalam jumlah besar untuk mendukung kemajuan suatu perusahaan. Human capital yang sarat akan pengetahuan ini memberikan nilai tambah dan meningkatkan produktivitas yang jauh lebih signifikan daripada faktor material seperti lahan atau modal semata.

A. Manfaat Pengetahuan

Francis Bacon pada abad ke – 15 mengungkapkan bahwa “knowledge is a power”. Bill Gates membuktikan kekuatan ilmu pengetahuan tersebut pada abad ke – 20 melalui kemunculan

Microsoft. Lompatan besar dalam knowledge ini mendongkrak kebangkitan teknologi informasi seperti Intel, IBM, Cisco, Lucent, dan Dell. Peter F. Drucker membenarkan pentingnya knowledge yang membawa perubahan besar pada kemajuan dunia modern.

Teori ekonomi modern yang digagas Paul Romer imendukung asumsi mengenai perlunya lembaga dan kebijakan negara memanfaatkan sains, teknologi, dan inovasi untuk mendorong economic growth. Model Romer dan aplikasi empirisnya menunjukkan bahwa inovasi dan adopsi teknologi pada dasarnya melekat di dalam pertumbuhan ekonomi yang disebabkan oleh kombinasi investasi dalam bidang sains, teknologi, inovasi serta kebijakan yang padu.

Modal intelektual dapat bermanfaat melalui tiga perspektif, yaitu: manusia, struktural, dan relasi. Manfaat knowledge dalam perspektif manusia adalah implicit knowledge yang mencakup skill (kompetensi dan keahlian seseorang dalam suatu bidang khusus) dan attitude (kejujuran, tanggung jawab, visioner, disiplin, kooperatif, ulet dan tidak mudah menyerah). Manfaat knowledge dalam perspektif struktural berupa explicit knowledge yang menunjukkan proses (sistem kerja, manajemen, korporat, komputerisasi dan enterprising) serta budaya yang menjunjung tinggi etika. Manfaat knowledge management dalam perspektif relasi adalah meningkatkan kerjasama antar jaringan, reputasi (pengakuan), dan customer capital

(mengkomunikasikan ilmu pengetahuan dengan baik melalui lembaga pendidikan, birokrat, dan industri).

B. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)

Knowledge Management adalah merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengelola, menyaring dan menyajikan informasi dalam suatu cara yang dapat meningkatkan pengetahuan individu dalam suatu lingkungan. Knowledge management memungkinkan penciptaan, pencapaian dan penggunaan segala macam knowledge untuk mencapai tujuan bisnis.

Knowledge Management adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Melalui knowledge management, organisasi mengidentifikasi pengetahuannya, lantas memanfaatkannya guna meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Guna memperoleh knowledge management sebesar-besarnya, organisasi juga aktif mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

Knowledge management dikelompokkan ke dalam empat arahan yaitu pertama, sebagai pemrosesan informasi organisasi (organizational information processing); kedua, intelijen bisnis (business intelligence); ketiga, kognisi organisasi (organizational cognition), dan keempat, pengembangan perusahaan (organizational development).

Peranan knowledge management dapat dilihat dari penggunaan pengetahuan sebagai basis melahirkan inovasi juga landasan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan stakeholders. Selain itu, pengetahuan juga menjadi basis yang meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tanggung jawab. Secara generik, knowledge management dapat dipahami melalui aktivitasnya, yakni mengembangkan dan mempertahankan dinamika serta daya saing perusahaan yang bertumpu kepada sumber daya pengetahuan (knowledge assets). Jadi, sebenarnya, faktor intrinsik perbedaan kinerja antara perusahaan tadi adalah pengetahuan.

Para pelaku knowledge management cenderung menggunakan metode dalam menganalisis suatu proses, keadaan, dan aktivitas bisnis, di mana dalam proses analisis tersebut terdapat siklus atau aliran pengetahuan (knowledge flow). Pada akhirnya, mengatur suatu pengetahuan adalah suatu kebiasaan atau habit yang perlu ditumbuhkan.

“E-LEARNING” SEBAGAI SARANA PEMBELAJARAN ORGANISASI (LEARNING ORGANIZATION)

Modal manusia (Human Capital) menjadi sumber utama nilai ekonomi dimana pendidikan dan pelatihan menjadi “upaya” seumur hidup bagi jutaan pekerja (Stokes, 2003; Urda & Weggen, 2000). Hal ini karena keberhasilan usaha lebih tergantung pada kinerja karyawan berkualitas tinggi, yang pada gilirannya memerlukan pelatihan

berkualitas tinggi. Kemajuan teknologi informasi dan hambatan perdagangan yang tidak ada lagi, memfasilitasi bisnis berkembang di seluruh dunia.

Solusi pendidikan dan pelatihan berbasis teknologi yang berkembang harus mengantisipasi kebutuhan perusahaan secara global. Adalah e-Learning dimana tenaga kerja saat ini dapat memproses informasi pendidikan dan pelatihan lebih dalam dengan jumlah waktu yang lebih singkat.

Hal ini disebabkan produk-produk baru dan jasa muncul dengan cepat. Siklus produksi dan rentang hidup produk yang semakin singkat, menjadikan informasi dan pelatihan cepat menjadi usang. Ada urgensi pelatihan dapat memberikan pengetahuan dan keterampilan lebih cepat dan efisien kapanpun dan dimanapun diperlukan. Dalam era produksi “just-in-time”, pelatihan yang tepat waktu dan mutu menjadi elemen penting untuk keberhasilan organisasi (Rosenberg, 2001; Urdan & Weggen, 2000).

Tersedianya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi serta skill memadai untuk menunjang perusahaan adalah maksud disediakannya sistem e-learning di korporat. SDM adalah faktor utama keberhasilan perusahaan untuk merealisasikan visi dan misinya. Untuk itu SDM perlu dibangun. Salah satu cara membangunnya adalah mengimplementasikan sistem e-learning.

Supaya implementasi e-learning bisa berjalan sesuai harapan, harus dibuat kerangka strategi implementasinya. Dalam hal tersebut, strategi

adalah sekumpulan aksi-aksi terintegrasi yang diarahkan untuk menambah atau meningkatkan kemampuan serta kekuatan enterprise relatif terhadap kompetitor (Porter, 2000).

PERTEMUAN 3 : Fungsi Perencanaan

A. Pengertian perencanaan

Perancangan adalah penggambaran, perencanaan dan pembuatan sketsa atau pengaturan dari beberapa elemen yang terpisah ke dalam satu kesatuan yang utuh dan berfungsi. Perancangan sistem dapat dirancang dalam bentuk bagan alir sistem (system flowchart), yang merupakan alat bentuk grafik yang dapat digunakan untuk menunjukkan urutan-urutan proses dari sistem (Syifaun Nafisah, 2003 : 2).

B. Jenis-jenis perencanaan

- Perencanaan Strategis (Strategic Plans)

Perencanaan Strategis atau Strategic Planning menentukan kerangka visi suatu organisasi dan cara-cara yang harus dilakukan oleh Organisasi tersebut untuk merealisasikan visinya. Jangka waktu Perencanaan Strategis sekitar 3 tahun hingga 5 tahun (Jangka panjang).

- Perencanaan taktis (Tactical Plans)

Perencanaan Taktis atau Tactical Plans adalah Perencanaan yang memuat taktik-taktik para manajer untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah direncanakan oleh Top Management (Manajemen Puncak) dalam perencanaan strategis.

- Perencanaan Operasional (Operational Plans)

Perencanaan Operasional merupakan Perencanaan yang berjangka waktu pendek (kurang dari satu tahun), Tindakan-tindakan pada Perencanaan Operasional ini dirancang dan dikembangkan spesifik untuk mendukung perencanaan strategis (Strategic Plans) dan perencanaan Taktis (Tactical Plans).

C. Proses penyusunan perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui empat tahap, yaitu:

Tahap 1: Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.

Tahap 2: Merumuskan keadaan sekarang/saat ini.

Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan yang dapat terjadi.

Tahap 4: Mengembangkan rencana ataupun serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Setiap perencanaan kadang-kadang memiliki suatu kelemahan, tetapi manfaat yang didapat dari proses perencanaan jauh lebih banyak. Oleh karena itu, perencanaan tidak hanya seharusnya dilakukan, tetapi memang harus dilakukan. seperti yang telah ketahui, fungsi-fungsi manajemen tidak akan berjalan tanpa adanya suatu proses perencanaan.

Perencanaan strategik ialah suatu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, program-program yang diperlukan dan penetapan metode yang diperlukan untuk menjamin

bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara ringkas, langkah-langkah proses penyusunan rencana strategik dapat diuraikan sebagai berikut:

- Penentuan misi dan tujuan.
- Pengembangan profil perusahaan.
- Analisa lingkungan external (luar perusahaan).
- Analisa lingkungan internal yang meliputi kekuatan serta kelemahan dalam organisasi.
- Mengidentifikasi kesempatan maupun ancaman strategik.
- Pembuatan keputusan strategik.
- Pengembangan strategi perusahaan.
- Implementasi strategi.
- Peninjauan kembali dan evaluasi

Setiap perencanaan biasanya memiliki suatu keunggulan maupun kelemahan dalam pelaksanaannya, begitupun dengan rencana strategik. Kelebihan dari rencana ini ialah memiliki dasar pedoman yang konsisten bagi organisasi. Sedangkan kelemahannya yaitu dalam proses perencanaannya kadang-kadang cenderung membatasi organisasi terhadap pilihan yang rasional dan cenderung bebas resiko.

D. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan (decision making) adalah melakukan penilaian dan menjatuhkan pilihan. Keputusan ini diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif. Sebelum pilihan dijatuhkan, ada beberapa tahap yang mungkin akan dilalui oleh pembuat keputusan. Tahapan tersebut bisa saja meliputi identifikasi masalah utama, menyusun alternatif yang akan dipilih dan sampai pada pengambilan keputusan yang terbaik.

Fase Pengambilan Keputusan

1. Aktivitas intelegensia ; Proses kreatif untuk menemukan kondisi yang mengharuskan keputusan dipilih atau tidak.
2. Aktifitas desain ; Kegiatan yang mengemukakan konsep berdasar aktifitas intelegensia untuk mencapai tujuan.

PERTEMUAN 4 : Fungsi Pengorganisasian

A. Tujuan penyusunan organisasi

Tujuan organisasi serta masing-masing anggota sering kali beriringan yaitu untuk melakukan pekerjaan secara baik serta dapat naik pangkat. Langkah dari para anggota organisasi tersebut yaitu dengan adanya konsistensi dari si pendukung terhadap tujuan organisasi yaitu dalam meningkatkan pendapatan serta untuk meningkatkan produktivitas.

Tujuan organisasi menurut salah satu pakar ahli yaitu Simon bahwa pada tugas guna mewujudkan sasaran organisasi tersebut berada pada masing-masing orang yang ada pada tingkat paling bawah di struktur organisasi. Demikian juga bagi seseorang yang paling bawah di struktur organisasi tersebut tidak boleh diabaikan, hal ini karena mereka merupakan anggota level bawah yang dapat menentukan tentang keberlangsungan hidup serta untuk tercapainya tujuan organisasi.

Tujuan organisasi mempunyai pengaruh dalam mengembangkan organisasi baik itu untuk perekrutan anggota, serta pencapaian apa yang ingin dicapai dalam berjalannya organisasi. Tujuan organisasi tersebut antara lain :

- 1) Untuk mengatasi terbatasnya kemandirian, kemampuan, serta sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai sebuah tujuan.
- 2) Tempat untuk mencapai tujuan dengan efisien serta selektif karena dilakukan secara bersama-sama.

- 3) Tempat dalam mendapatkan pembagian kerja dan jabatan.
- 4) Tempat untuk mencari keuntungan dan pendapatan bersama-sama.
- 5) Tempat untuk mengelola lingkungan secara bersama-sama.
- 6) Tempat untuk mendapatkan penghargaan.
- 7) Tempat mendapatkan pengawasan dan kekuasaan.
- 8) Tempat untuk menambat pergaulan serta memanfaatkan adanya waktu luang.

B. Departementalisasi

Departementalisasi atau departementasi adalah proses penentuan cara bagaimana kegiatan-kegiatan dikelompokkan. Departementalisasi merupakan cara di mana organisasi dapat memutuskan pola organisasi yang akan digunakan untuk mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang bermacam-macam untuk dilaksanakan.

Hampir semua organisasi menggunakan lebih dari satu pendekatan dalam pengelompokan kegiatan-kegiatannya. Bahkan dalam organisasi yang besar mungkin dijumpai banyak pendekatan yang digunakan bersama sebagai dasar departementalisasi.

- Departementalisasi Fungsional.

Departementalisasi fungsional mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama atau kegiatan-kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan

organisasi. Organisasi fungsional merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi.

- Departementalisasi Divisional.

Suatu perusahaan besar dengan banyak jenis produk, diorganisasikan menurut struktur organisasi divisional. Organisasi divisional dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar :

Produk. Setiap departemen bertanggung jawab atas suatu produk atau sekumpulan produk yang berhubungan. Departementalisasi produk adalah pola logik yang dapat diikuti bila jenis-jenis produk mempunyai teknologi pemrosesan dan metoda-metoda pemasaran yang sangat berbeda satu dengan yang lain dalam organisasi.

C. Pertumbuhan struktur organisasi

Selain mempertimbangkan tahap perkembangan dalam struktur organisasi, pendekatan daur hidup organisasi lebih menekankan terutama pada isu-isu dominan yang dihadapi perusahaan. Daur hidup organisasi menggambarkan bagaimana organisasi tumbuh, berkembang dan pada akhirnya menurun. Daur hidup organisasi ini hampir mirip dengan daur hidup produk dalam pemasaran. Daur hidup produk ini terdiri dari tahapan : kelahiran (tahap I), pertumbuhan (tahap II), kedewasaan (tahap III), penurunan (tahap IV), dan kematian (tahap V). Pengaruh tahap-tahap ini pada struktur dan strategi perusahaan diringkas pada tabel 8.2. Perhatikan tiga tahap pertama dari daur hidup organisasi mirip dengan tiga tahap perkembangan organisasi yang

diterima luas seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Perbedaan signifikan hanya ada pada tahap kemunduran dan kematian yang melingkupi daur tersebut. Walaupun suatu strategi masih terus digunakan namun struktur, budaya, dan proses dapat menghambat strategi yang dilaksanakan dengan baik sehingga perusahaan bergerak kearah kemunduran.

D. Efektifitas dan kultur organisasi

kata efektif dapat diartikan dapat membawa hasil atau berhasil guna. Sedangkan organisasi merupakan kesatuan (susunan) yang terdiri atas bagian-bagian (orang) untuk tujuan tertentu atau bias disebut juga kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian lain dari kata efektifitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya artinya kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai. Istilah efektif berasal dari bahasa inggris effective artinya berhasil, sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik.

Apakah Kultur Organisasi itu ?

Kultur organisasi adalah sebuah sistem bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya.

7 Karakteristik utama yang merupakan hakikat kultur organisasi :

- Inovasi dan keberanian mengambil resiko. Se jauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil resiko.

- Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen lebih berfokus pada hasil daripada pada teknik dan proses yang dijalankan untuk mencapai hasil tersebut.
- Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.
- Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim dibandingkan pada individu-individu.
- Keagresifan. Sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif daripada bersifat santai.
- Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

PERTEMUAN 5 : Penyusunan Personalia

A. Recruitment, seleksi, pelatihan dan penempatan personalia

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik orang untuk menduduki posisi tertentu dalam suatu organisasi. Tujuan kegiatan ini adalah menemukan sejumlah pelamar kerja yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan oleh organisasi. Dalam banyak hal, beberapa pelamar yang diperoleh untuk setiap posisi lebih disukai karena semakin banyak pelamar yang datang, semakin tinggi rasio pemilihan, akan semakin selektif perusahaan itu.

Pada tahap ini diusahakan agar jumlah calon tenaga kerja cukup banyak yang terkumpul, sehingga dapat dilakukan seleksi yang baik. Makin banyak calon tenaga kerjanya, makin besar kemungkinan mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan perusahaan.

Dewasa ini cukup banyak perusahaan di Indonesia yang menggunakan jasa para psikolog untuk melaksanakan pemeriksaan psikologis yang secara populer dikenal sebagai psikotes terhadap para calon tenaga kerja yang melamar untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, baik pekerjaan manajerial maupun non-manajerial, dalam rangka seleksi tenaga kerja. Pada umumnya perusahaan-perusahaan ini mempunyai kepercayaan yang cukup besar terhadap hasil-hasil dari pemeriksaan psikologi tersebut. Kepercayaan ini didasarkan pada pengamatan mereka sehari-hari terhadap para tenaga kerja yang baru masuk ini. Tenaga kerja yang disarankan untuk diterima, ternyata pada umumnya memiliki prestasi yang memuaskan, sedangkan yang kurang disarankan

untuk diterima ternyata prestasi kerjanya kurang sesuai dengan yang diharapkan. Disamping suara yang positif, terdengar pula suara yang sumbang. Pimpinan perusahaan menganggap bahwa seleksi dengan menggunakan tes-tes psikologis kurang tepat hasilnya. Pandangan dan pengalaman yang berbeda ini mungkin saja timbul, karena pimpinan yang percaya seleksi lewat penggunaan tes psikologis, tanpa disadari akan memperlakukan para calon yang disarankan dengan baik, sehingga mereka berkembang dengan baik. Sebaliknya, pimpinan perusahaan yang tidak terlalu percaya pada seleksi dengan tes psikologis, tanpa disadari pula akan mencari bukti bahwa ia benar dalam pendapatnya.

Pada saat seleksi, seseorang diterima karena diperkirakan dapat memperlihatkan tampilan kerja yang lebih baik daripada orang yang ditolak. Pada saat penempatan, seseorang diperkirakan dapat memperlihatkan tampilan kerja yang lebih baik untuk suatu jabatan daripada untuk jabatan yang lainnya.

Pada one-shot selection and placement program, para pelamar diseleksi untuk mengisi jabatan tertentu. Mereka tidak dipertimbangkan untuk jabatan lainnya di mana bakat mereka lebih dapat dimanfaatkan.

Proses penempatan yang optimal akan terjadi bila didukung oleh 2 faktor, yaitu jumlah posisi yang tersedia dan jumlah pelamar yang tersedia untuk mengisi posisi tersebut.

B. Penilaian performansi dan penebangan karier

Noe, et al, (2000) mendefinisikan pengertian kinerja yang lebih strategis, menurutnya penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Manajemen kinerja adalah suatu proses di mana manajer yakin bahwa aktivitas dan output karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi.

Atas pengertian diatas, system manajemen kinerja mencakup tiga bagian, yaitu:

- Pendefinisian kinerja
- Proses pengukuran kinerja
- Pemberian umpan balik informasi kinerja

Tujuan Penilaian Kinerja

Secara spesifik tujuan dari penilaian kinerja adalah :

- Sebagai dasar pengambilan keputusan,
- Sebagai dasar meramalkan kinerja dengan cara mengkorelasikan hasil tes dengan hasil penilaian kinerja.
- Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan diri dan pengembangan karier karyawan.
- Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan.

- Jika kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

C. Sistem kompensasi

Kompensasi adalah merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja, atau Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya

D. Promosi, mutasi, demosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Menurut Husein (2003) seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Mutasi atau transfer menurut Wahyudi (1995) adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi perkerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

Menurut Suratman (1998) demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

E. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah hal yang paling ditakuti oleh pekerja akan tetapi sangat lazim dan sering ditemui di Indonesia. Apa pun penyebab berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dan karyawannya disebut dengan PHK.

Dalam dunia kerja, kita lazim mendengar istilah Pemutusan Hubungan Kerja atau yang sering disingkat dengan kata PHK. PHK sering kali menimbulkan keresahan khususnya bagi para pekerja. Bagaimana tidak? Keputusan PHK ini akan berdampak buruk bagi kelangsungan hidup dan masa depan para pekerja yang mengalaminya.

PERTEMUAN 6 : Fungsi Pengarahan

A. Motivasi

Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

B. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kebanyakan orang masih cenderung mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Dan memang, apabila kita berpikir tentang pemimpin yang heroik seperti Napoleon, Washington, Lincoln, Churchill, Sukarno, Jenderal Sudirman, dan sebagainya kita harus mengakui bahwa sifat-sifat seperti itu melekat pada diri mereka dan telah mereka manfaatkan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan.

C. Komunikasi

Komunikasi adalah "suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain". Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak.[butuh rujukan] Apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik

badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu.[butuh rujukan] Cara seperti ini disebut komunikasi dengan bahasa nonverbal.

PERTEMUAN 7 : Fungsi Pengendalian

A. Sistem dan proses pengendalian

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (applied behavioral science). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. Dalam hal ini “dianggap baik” berarti mampu mengejawantahkan / menerjemahkan antara lain :

- Tolok ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan / organisasi berjalan secara efisien, efektif, dan produktif.
- Kebijakan dalam menentukan tolok ukur di atas.
- Apresiasi kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan organisasi.

Masing-masing perusahaan memiliki kompleksitas berbeda dalam pengendalian manajemen, makin besar skala perusahaan akan semakin kompleks.

Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi terpenuhi. Jadi sistem pengendalian manajemen dapat diterapkan pada berbagai bentuk organisasi, sebab hakikatnya setiap organisasi mempunyai komponen sama.

B. Teknik pengendalian dan teknologi informasi

Romney and Steinbart (2015), menjelaskan bahwa pengembangan sebuah sistem pengendalian internal mengharuskan pemahaman atas kapabilitas dan resiko teknologi informasi, maupun cara menggunakan teknologi informasi untuk mencapai tujuan pengendalian organisasi. Akuntan dan para pengembang sistem membantu manajemen dalam mencapai tujuan pengendalian organisasi melalui (1) mendesain sistem pengendalian yang efektif yang menggunakan pendekatan yang proaktif untuk menghilangkan ancaman terhadap sistem serta mendeteksi, memperbaiki dan memulihkan kembali sistem ketika terjadi ancaman, dan (2) membuat sistem mudah untuk membangun pengendalian kedalam sebuah sistem pada tahap desain awal daripada menambahkan fitur – fitur dalam sistem setelah digunakan.

C. Pengendalian oprasional

Setelah Perumusan Strategi, kemudian diimplementasikan kedalam kegiatan/aktivitas perusahaan, langkah selanjutnya adalah pengendalian tugas terhadap pelaksanaan sistem yang telah dibuat sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian. Pelaksanaan system ini harus diawasi oleh tiap Manajer dan Supervisor tiap bagian agar tidak menyimpang dari rule/aturan yang telah dibuat perusahaan.

Proses Pengendalian tugas ini dapat diwujudkan antara lain meliputi pembuatan struktur organisasi yang jelas, pembuatan job desc (deskripsi pekerjaan) yang jelas, dan pemisahan tugas dan tanggung jawab antar bagian.

D. Pengendalian keuangan

Manajemen keuangan adalah sebuah subjek yang sangat menarik saat kita mendekati abad ke-21. Radio dan televisi menyajikan cerita-cerita dramatis tentang pertumbuhan dan penurunan perusahaan-perusahaan, pengembalian perusahaan, dan berbagai jenis restrukturisasi perusahaan. Untuk memahami perkembangan ini dan ikut serta di dalamnya secara efektif, diperlukan pengetahuan mengenai prinsip keuangan.

E. Pengendalian manajerial

Persaingan global yang terjadi seiring dengan kemajuan dalam teknologi terus menerus secara signifikan mengubah ruang lingkup usaha dan ketentuan pelaporan internal. Pengurangan dalam hambatan perdagangan nasional secara terus menerus, mata uang yang mengambang, risiko kedaulatan, pembatasan terhadap pengiriman dana lintas batas nasional, perbedaan dalam sistem pajak nasional, perbedaan tingkat suku bunga dan pengaruh harga komoditas dan ekuitas yang berubah-ubah terhadap aktiva, laba dan biaya modal perusahaan merupakan variabel yang memperumit keputusan manajemen. Pada saat yang bersamaan, perkembangan seperti internet, konferensi video, dan transfer elektronik mengubah ekonomi produksi, distribusi, dan pendanaan.

PERTEMUAN 8 : UJIAN TENGAH SEMESTER

PERTEMUAN 9 : Manajemen Pemasaran

A. Fungsi pemasaran

Pemasaran atau marketing merupakan kegiatan, serangkaian institusi, dan proses menciptakan, menghubungkan, menyampaikan, dan mempertukarkan tawaran yang bernilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat umum.

Berikut adalah 7 fungsi pemasaran:

- Analisis Konsumen

Ialah suatu pengamatan terhadap segala keinginan dan kebutuhan konsumen. Analisis konsumen ini mengaitkan pengadaan peninjauan terhadap konsumen, menganalisis informasi konsumen, pengevaluasian lokasi, pengembangan dan penentuan strategi pada segmentasi pasar secara optimal.

- Penjualan produk dan jasa

Penjualan produk dan jasa, yang merangkum banyak aktivitas dalam pemasaran, seperti promosi penjualan, iklan, hubungan antar dealer, publisitas, manajemen tenaga penjualan dan hubungan konsumen.

- Perencanaan

Perencanaan terhadap produk dan jasa diantaranya seperti berbagai kegiatan pengemasan produk, uji pemasaran, gaya produk, pemanfaatan

garansi dan penyediaan layanan konsumen. Salah satu teknik perencanaan produk dan jasa yang paling efektif ialah uji pasar.

- Penetapan harga

Stakeholder atau lima pemangku kepentingan sangat mempengaruhi keputusan penetapan harga yakni : konsumen, pemasok, distributor, pesaing dan pemerintah.

- Distribusi

Distribusi, yang terdiri dari pengudangan, cakupan distribusi, saluran-saluran distribusi, wilayah penjualan, kurir transportasi, penjualan grosir, tingkat dan lokasi persediaan, ritel dan lokasi tempat ritel.

- Riset pemasaran

Yakni merupakan suatu pengelompokan, pencatatan dan penganalisisan suatu informasi yang berurutan berkenaan dengan berbagai macam persoalan yang terkait dengan pemasaran. Kegiatan riset ini sangat mendukung semua fungsi bisnis pokok dari suatu organisasi.

- Analisis peluang

Analisis peluang, yang melibatkan penilaian terhadap biaya, resiko dan manfaatnya yang terkait dengan pemasaran. Ada tiga cara yang harus dilakukan dalam membuat analisis-biaya-manfaat (cost-benefit-analysis) yakni: menghitung volume total biaya yang terlibat dengan

suatu keputusan; memperkirakan manfaat secara total dari keputusan yang dibuat; dan membandingkan total biaya dengan manfaatnya. Jika manfaat yang diinginkan bisa melewati total biaya, maka peluang tersebut menjadi lebih menjanjikan dan menarik.

B. Strategi produk

Strategi produk terdiri dari beberapa tahapan:

- PENETAPAN HARGA

Strategi penetapan harga ditentukan oleh keputusan manajemen tentang bauran produk, kualitas produk, dan merek produk. Strategi distribusi juga mempengaruhi pilihan mengenai bagaimana harga akan berhasil di dalam kombinasi strategi periklanan dengan armada penjualan. Strategi penetapan harga mempengaruhi keputusan elemen bauran pemasaran lainnya. Karena, harga itu sendiri merupakan salah satu elemen bauran pemasaran.

- PEMBERIAN MEREK

Kepemilikan citra yang kuat memberikan beberapa keuntungan bagi suatu bisnis. Citra merek mampu membedakan produk kita dengan produk pesaing. Keunggulan bersaing pun tercipta dan merek yang dikenal konsumen mendorong terjadinya pembelian ulang. Sehingga, citra merek yang kuat adalah penting dalam keberadaannya.

- STRATEGI DISTRIBUSI

Customers service adalah suatu strategi produk yang penting meskipun terkadang dalam kenyataannya sering diabaikan. Customers service melayani aktifitas-aktifitas permohonan spesifikasi produk, permohonan rincian, pemrosesan pembelian, penyelidikan status pesanan, dan layanan garansi. Satu permasalahan inti di dalamnya tidak lain koordinasi berbagai fungsi dimana atribut-atribut layanan konsumen tergantung pada jenis produk dan permintaan konsumen tertentu. Terlepas dari masalah tersebut, customers service mampu meningkatkan nilai produk bagi konsumen.

- MANAJEMEN WAKTU

Manajemen waktu adalah perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan produktivitas waktu. Waktu menjadi salah satu sumber daya unjuk kerja. Sumber daya yang mesti dikelola secara efektif dan efisien. Efektifitas terlihat dari tercapainya tujuan menggunakan waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dan efisien tidak lain mengandung dua makna,yaitu: makna pengurangan waktu yang ditentukan, dan makna investasi waktu menggunakan waktu yang ada. Manajemen waktu bertujuan kepada produktifitas yang berarti rasio output dengan input.

C. Saluran distribusi

Warren J. Keegan (2003) berpendapat bahwa saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh para produsen untuk menyalurkan barang produksinya, dari produsen sampai ke konsumen atau kepada pemakai industri.

Dalam saluran distribusi ini, terdapat faktor -faktor penentu tertentu yang menjadi pendorong dari kegiatan dalam pendistribusian ini. Berikut adalah faktor -faktor penentu saluran distribusi :

- Para produsen atau perusahaan kecil yang hanya memiliki sumber keuangan terbatas tidak mampu mengembangkan organisasi penjualan langsung.
- Para distributor merasa lebih efektif dalam penjualan partai besar dikarenakan menyesuaikan skala operasi terhadap pada pengecer dan keahlian khususnya.
- Para pengusaha atau pabrik dengan cukup modal lebih senang menggunakan dananya untuk melakukan ekspansi daripada melakukan kegiatan promosi.
- Pengecer yang menjual banyak seringkali lebih senang membeli macam-macam barang dari pedagang grosir daripada membeli langsung dari masing-masing pabrik.

D. Kebijakan dan penetapan harga

1. Kebijakan harga produsen

Kebijakan harga produsen ada 2 bentuk, yaitu :

- a) Skimming Price (harga setinggi mungkin)

alasan : perush belum punya saingan, produk untuk kalangan atas

- b) Penetration Price (hrng srendah mungkin)

tujuan: menerobos produk perush lain masuk dalam pasar

2. Kebijakan harga grosir

Cara yang dilakukan misalnya memberikan potongan harga, baik karena pembayaran tunai atau pembelian dalam jumlah banyak.

3. Kebijakan Harga Retailer

Margin price (berdasar perkiraan, kalau sudah untung, barang dijual) Lining Price (berdasar pada barang yang sejenis dari berbagai merk, diberikan harga yang sama).

Competitor Price (harga murah, tujuannya memperoleh reputasi sebagai toko termurah).

Judgement Price (berdasarkan perkiraan, dalam satu kotak ada satu/dua potong barang yang bagus)

Customary Price (harga produk stabil dan tidak ada perubahan. Jika bahan baku meningkat maka harga pokok meningkat).

Odd Price (penetapan harga ganjil untuk menarik pembeli).

Combination price (dilakukan dengan kombinasi barang, misal produk sampho dengan sisir).

TUJUAN PENETAPAN HARGA

- Mendapatkan share pasar
- Memperoleh harga maksimum

- Mempromosikan produk
- Memanfaatkan keuntungan
- Mencapai keuntungan
- Mencapai hasil penjualan maksimum

E. Advertensi

Pengertian dari advertensi adalah suatu bentuk dorongan yang tidak bersifat untuk meningkatkan permintaan atas suatu barang, jasa atau lembaga penjualan melalui surat-surat langsung atau memakai media sebagai media perbandingan (William J. Shultz).

Pengertian advertensi adalah suatu bentuk penyajian dan promosi yang sifatnya umum/bukan pribadi dari barang, jasa dan ide, yang dibayar oleh sponsor yang dikenal, Philip Kotler (1987).

Berdasarkan pengertian tersebut diatas maka advertensi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut. Advertensi bersifat non personal, yang berarti bahwa advertensi ditujukan kepada konsumen dengan menggunakan suatu media, sehingga antara promotor dengan target sasaran tidak dapat berdialog dengan langsung. Advertensi mempromosikan dengan barang dan jasa. Advertensi menunjukkan adanya sponsor yang dikenal. Advertensi memerlukan biaya (harus dibayar).

F. Penjualan dan promosi pemasaran

Promosi adalah upaya untuk memberitahukan atau menawarkan produk atau jasa pada dengan tujuan menarik calon konsumen untuk membeli atau mengkonsumsinya. Dengan adanya promosi produsen atau distributor mengharapkan kenaikannya angka penjualan.

Tujuan promosi di antaranya adalah:

- Menyebarkan informasi produk kepada target pasar potensial
- Untuk mendapatkan kenaikan penjualan dan profit/laba
- Untuk mendapatkan pelanggan baru dan menjaga kesetiaan pelanggan
- Untuk menjaga kestabilan penjualan ketika terjadi lesu pasar
- Membedakan serta mengunggulkan produk dibanding produk pesaing
- Membentuk citra produk di mata konsumen sesuai dengan yang diinginkan.
- Mengubah tingkah laku dan pendapat konsumen.[butuh rujukan]

Beberapa cara untuk melakukan promosi adalah:

- Melalui e-mail
- elalui sms
- Melalui pembicaraan

- Melalui iklan
- Media sosial

Contoh promosi antara lain:

- Pasang iklan di tv mengenai produk baru perusahaan X
- Kirim 5 sms, dapat 10 sms gratis ke semua operator
- Beli kaos kaki seharga Rp. 30.000,00 dapat 2 kaos kaki gratis
- Diskon 50% bagi produk tertentu di Department Store
- Beli coklat malam hari dapat segelas teh gratis

G. Penelitian pasar

Penelitian pasar termasuk jenis penelitian deskriptif, dimana tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran kondisi pasar untuk jenis produk barang atau layanan tertentu. Dengan penelitian pasar seorang pimpinan dapat mengambil keputusan tentang strategi dan taktik yang digunakan untuk memasarkan produk tertentu.

PERTEMUAN 10 Manajemen SDM

A. Struktur organisasi dan staffing

Pada dasarnya, sebuah fungsi efektif organisasi tergantung pada hubungan antaramanajer dan karyawan dan kemampuan manajer untuk mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan. Pada kenyataannya, banyak organisasi cenderung untuk penyediaan karyawannya dengan tingkat otonomi yang tinggi dalam rangka meningkatkan efisiensi kinerja dan kinerja organisasi pada umumnya. Dalam hal ini, delegasi dan pemberdayaan menjadi konsep-konsep kunci yang sering menentukan efektivitas kerja karyawan dan kinerja organisasi, khususnya dalam pengaturan kesehatan dimana otonomi karyawan dan kemampuan untuk mengambil keputusan secara independen dengan tingkat tinggi tanggung jawab ini terutama signifikan. Bahkan, delegasi menyiratkan pengalihan ke bawah wewenang formal dari atasan ke bawahan (Allen, 2002). Hari ini, fungsi ini sangat penting karena kompleksitas struktur organisasi berkembang dan perubahan peran sumber daya manusia yang mengarah pada peningkatan peran delegasi. Untuk memasukkan lebih tepatnya, delegasi tersebut memberikan otonomi karyawan yang meningkatkan efektivitas kinerja organisasi karena memberikan seorang karyawan dengan kesempatan untuk bertindak sesuai dengan dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan dan situasi dalam organisasi.

Sedemikian rupa, seorang karyawan bekerja lebih efektif karena ia mampu melakukan tindakan yang diperlukan tepat pada saat ini.

Akibatnya, organisasi berfungsi menjadi lebih fleksibel dan dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan lebih efektif. Jika tidak, kurangnya delegasi itu akan menyebabkan birokratisasi organisasi. Delegasi ini terutama penting dalam menentukan kesehatan dimana karyawan harus mengambil keputusan yang cepat karena seringkali waktu yang dihabiskan untuk mengambil keputusan dapat menyelamatkan kehidupan pasien (Fuchs dan Emanuel, 2005). Pada saat yang sama, delegasi memberikan kontribusi kepada pemberdayaan karyawan. Karena delegasi, karyawan merasa lebih percaya diri dalam kekuasaan dan tanggung jawab mereka sendiri, dan karena itu, penting mereka dalam organisasi. Selain itu, pemberdayaan karyawan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi sejak manajer, melalui delegasi dan pemberdayaan karyawan, gratis diri untuk mengelola lebih efektif (Allen, 2002). Karyawan dapat melakukan fungsi yang awalnya seharusnya didelegasikan ke manajer

B. Perilaku manusia dalam organisasi

Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Setiap individu dalam organisasi, semuanya akan berperilaku berbeda satu sama lain, dan perilakunya adalah ditentukan oleh masing-masing lingkungannya yang memang berbeda. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi kemampuan, kepercayaan pribadi, pengharapan kebutuhan dan pengalaman masa lalunya. Karakteristik yang dimiliki individu ini akan dibawanya manakala memasuki lingkungan baru yaitu organisasi atau

yg lainnya. Organisasi juga merupakan suatu lingkungan yang mempunyai karakteristik seperti keteraturan yang diwujudkan dalam susunan hirarki, pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem penggajian, sistem pengendalian, dan sebagainya.

Dalam kaitan antara individu dengan organisasi, maka ia membawa karakteristik individu ke dalam organisasi, sehingga terjadilah interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Interaksi keduanya mewujudkan perilaku individu dalam organisasi. Perilaku individu juga dapat dipahami dengan mempelajari karakteristik individu. Nimran dalam Sopiah (2008) menjelaskan karakteristik yang melekat pada individu terdiri dari ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap.

C. Kebijakan dan perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

D. Administrasi kepegawaian

Administrasi kepegawaian ialah keseluruhan aktivitas ataupun kegiatan yang juga berkaitan dengan masalah penggunaan pegawai “tenaga kerja” agar dapat mencapai tujuan. Sedangkan administrator memiliki tujuan agar dapat menyusun dan juga mengendalikan dari

keseluruhan aktivitas supaya dapat memelihara, mengembangkan, mendapatkan ataupun menggunakan para pegawai dengan sesuai dari beban kerjanya sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi ataupun perusahaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengorganisasian kepegawaian ialah menggolongkan dan menetapkan serta mengatur berbagai macam dari aktivitas ataupun kegiatan yang juga dianggap sangat penting yakni seperti menetapkan tugas dari seseorang, menetapkan wewenang dari seseorang dan juga yang lainnya. Dalam sebuah pola tertentu dengan sedemikian rupa sehingga para pegawai yang bekerja didalamnya bisa saling bekerja sama untuk bisa mempermudah di dalam mencapai suatu tujuan dari perusahaan ataupun organisasi.

PERTEMUAN 11 : Manajemen Produksi

A. Sistem produksi dan perencanaan kerja

Perancangan sistem produksi adalah perancangan suatu produk yang nantinya akan di produksi, merancang produk merupakan salah satu syarat untuk produksi. Hasil dari desain produk yang telah disetujui selanjutnya dilanjutkan ke bagian operasi untuk dijadikan sebagai spesifikasi produksi. Desain produk merupakan hal yang sangat penting dalam menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Kemajuan teknologi berdampak pada berkembang pesatnya desain-desain produk yang secara terus menerus. Sebagian besar perusahaan secara kontinyu melakukan perubahan, perbaikan dan pengembangan terhadap produk-produk lama yang sudah ketinggalan jaman.

B. Perencanaan dan pengendalian produksi

Perencanaan dan PengendalianProduksi (Production Planning and Control, PPC) adalah proses untuk merencanakan dan mengendalikan aliran material yang masuk, mengalir, dan keluar dari sistem produksi sehingga permintaan pasar dapat dipenuhi dengan jumlah yang tepat, waktu penyerahan yang tepat, dan biaya produksi yang minimum. Dengan demikian pekerjaan yang terkandung dalam PPC secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua hal yang saling berkaitan, yaitu Perencanaan Produksi dan Pengendalian Produksi.

Perencanaan Produksi dilakukan dengan tujuan menentukan arah awal dari tindakan-tindakan yang harus dilakukan di masa mendatang,

mengenai apa, seberapa banyak, dan kapan harus dilakukan. Karena perencanaan itu berkaitan dengan masa mendatang, maka perencanaan disusun atas dasar perkiraan yang dibuat berdasarkan data masa lalu dengan menggunakan beberapa asumsi. Oleh karena itu perencanaan tidak akan selalu memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan dalam rencana tersebut, sehingga setiap perencanaan yang dibuat harus dievaluasi secara berkala dengan jalan melakukan pengendalian.

Pekerjaan pengendalian produksi akan sangat bergantung kepada ada tidaknya penyimpangan dalam pelaksanaan produksi dibandingkan dengan rencana produksi yang telah dibuat sebelumnya. Bila penyimpangan yang terjadi cukup besar, maka perlu diadakan tindakan-tindakan penyesuaian untuk membenahi penyimpangan yang terjadi. Hasil penyesuaian yang dilakukan tersebut akan dijadikan dasar dalam penyusunan rencana produksi selanjutnya.

C. Pengendalian persediaan dan pengadaan

Pengendalian persediaan adalah merupakan usaha-usaha yang dilakukan oleh suatu perusahaan termasuk keputusan-keputusan yang diambil sehingga kebutuhan akan bahan untuk keperluan proses produksi dapat terpenuhi secara optimal dengan resiko yang sekecil mungkin. Persediaan yang terlalu besar (over stock) merupakan pemborosan karena menyebabkan terlalu tingginya beban-beban biaya guna penyimpanan dan pemeliharaan selama penyimpanan di gudang. Disamping itu juga persediaan yang terlalu besar berarti terlalu besar juga barang modal yang menganggur dan tidak berputar. Begitu juga

sebaliknya kekurangan persediaan (out of stock) dapat mengganggu kelancaran proses produksi sehingga ketepatan waktu pengiriman sebagaimana telah ditetapkan oleh pelanggan tidak terpenuhi yang ada sehingga pelanggan lari ke perusahaan lain. Singkatnya pengendalian persediaan merupakan usaha-usaha penyediaan bahan-bahan yang diperlukan untuk proses produksi sehingga dapat berjalan lancar tidak terjadi kekurangan bahan serta dapat diperoleh biaya persediaan yang sekecil-kecilnya.

D. Pengendalian kualitas

Apa itu Kualitas? Untuk diterima dipasar dan konsumen maka perusahaan harus menerapkan perbaikan dan pengendalian kualitas dengan baik dan benar. Kualitas merupakan salah hal penting dalam kesuksesan sebuah produk atau jasa. Perusahaan lebih memilih untuk meningkatkan kualitas produk atau jasanya daripada mengurangi biaya produksi yang berdampak pada menurunnya kualitas.

Pengendalian Kualitas (Quality Control) Pengendalian kualitas atau Quality Control secara umum didefinisikan sebagai sebuah sistem yang digunakan untuk mencapai tingkatan kualitas yang diinginkan dari sebuah produk atau jasa. Quality control adalah kegiatan inspecting, testing dan grading dengan menggunakan statistik sebagai analisa data yang tepat sebagai jawaban untuk pembandingan dan estimasi yang baik dan yang tidak baik dipisah-pisahkan (grading) untuk mencari mana yang dapat diterima (accept) dan mana yang ditolak. Tujuannya adalah untuk mendapatkan spesifikasi produk atau jasa sesuai dengan kualitas

yang diharapkan. Pengendalian kualitas ini dilakukan ketika proses pembuatan barang hingga selesai dan sampai barang tersebut berada ditangan konsumen sehingga diharapkan ketika produk itu sudah jadi maka produk tersebut sesuai dengan kualitas yang diharapkan.

E. Perhitungan harga pokok produk

Menentukan Harga pokok produksi mungkin masih agak susah untuk para Pelaku usaha baru. Perhitungan dan penentuan harga pokok produksi sangat penting guna mengetahui penghitungan margin penjualan, prediksi laba rugi dan lain-lain.

Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat digolongakan menjadi :

- Biaya Variabel

Adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan, contohnya adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.

- Biaya Semi Variabel

Adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.

- Biaya Semifixed

Adalah biaya tetap untuk tingkat kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah konstan pada volume produksi tertentu.

- Biaya Tetap

Adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contohnya adalah gaji direktur produksi.

PERTEMUAN 12 : Manajemen Keuangan

A. Alat-alat analisis dan perencanaan keuangan

Definisi perencanaan keuangan menurut menurut Financial Planning Standard Board (FPSB) adalah Suatu proses untuk mencapai tujuan-tujuan keuangan seseorang melalui manajemen keuangan secara terintegrasi terencana. Topik atau bahasan dalam perencanaan keuangan boleh dibilang cukup banyak. Topik dalam perencanaan keuangan umumnya diurutkan berdasarkan prioritasnya. Dalam perencanaan keuangan, prioritas-prioritas tersebut digambarkan dalam bentuk piramida.

B. Analisis sumber dan penggunaan dana

Analisis sumber dan penggunaan dana, atau sering juga disebut dengan analisa aliran dana, merupakan alat analisa financial yang digunakan untuk mengetahui dari mana dana didapatkan dan untuk apa dana itu digunakan. Laporan yang menggambarkan dari mana dana didapatkan dan untuk apa dana itu digunakan disebut dengan Laporan Sumber dan Penggunaan Dana.

Pengertian dana yang digunakan dalam analisis sumber dan penggunaan dana dalam artian sempit diartikan sebagai Kas. Sedangkan dalam artian luas diartikan sebagai Modal Kerja. Untuk menyusun laporan sumber dan penggunaan dana, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat Laporan Perubahan Neraca yang disusun dari neraca dari dua tahun berurutan. Laporan ini menggambarkan

perubahan dari masing-masing elemen neraca dari neraca awal menjadi neraca akhir. Perubahan masing-masing elemen tersebut perlu dilakukan analisis, yaitu elemen-elemen mana saja yang akan memperbesar dana dan elemen-elemen mana saja yang akan memperkecil dana. Elemen yang memperbesar dana akan menjadi sumber dana, dan elemen yang memperkecil dana akan menjadi penggunaan dana.

C. Analisis dan pengendalian uang

Pengendalian keuangan pada prinsipnya dapat memperhatikan suatu kegiatan dan selalu mengawasi aktivitas keuangan sehari-hari, maka pengendalian menurut Sondang. S.Giagian (1999: 16) draft manajemen yang didefinisikan bahwa, pengendalian keuangan adalah proses atau usaha yang sistematis dalam penetapan standar keuangan dalam pelaksanaan dengan tujuan perencanaan, sistem informasi umpan balik, membandingkan pelaksanaan nyata dengan perencanaan menentukan dan mengatur terhadap alokasi keuangan serta melakukan koreksi perbaikan sesuai dengan rencana keuangan yang telah ditetapkan, sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien.

Kegiatan pengendalian keuangan sangat erat hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen keuangan lainnya, oleh karena kegiatan pengendalian keuangan ini dapat dilihat apakah tujuan kegiatan yang telah direncanakan dapat dicapai dalam pelaksanaan secara riil.

Dilihat dari tahapan perencanaan dan pengendalian keuangan merupakan unsur-unsur yang dominan dalam manajemen 20 % dari seluruh kegiatan yang dapat dilaksanakan unsur fungsi pelaksanaan

dalam pengendalian yang merupakan bagian terbesar dalam manajemen. Kegiatan pengendalian mencakupi perencanaan, pengawasan, monitoring, evaluasi dan koreksi.

Perencanaan dan pengendalian keuangan merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dalam pelaksanaan kegiatan. Pada pelaksanaan yang memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dan sangat tergantung pada sistem pengendalian yang efektif dan sistem informasi yang digunakan.

D. Analisis titik impas dan perencanaan laba

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan atas kegiatan perusahaan di laksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada periode yang akandatang. Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memperoleh laba optimal tersebut perlu di susun perencanaan laba agar kemampuan yang dimiliki perusahaan dapat di kerahkan secara terkoordinasi dalam mencapai tujuan tersebut. Perencanaan laba yang baik dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai laba optimal.

Perencanaan merupakan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pada dasarnya perencanaan itu merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan pemilihan berbagai alternatif tindakan dan perumusan kebijakan. Suatu perencanaan bisa terealisasi apabila manajemen berhasil dalam menjalankan perusahaan yang diukur dengan besarnya laba

(profitability). Pengertian perencanaan laba menurut Machfoedz (1996: 289) adalah sebagai berikut :

- Perencanaan laba (profit planning) sering disebut budget perencanaan
- (planning budget) atau rencana operasi (plan operation) adalah rencana dari manajemen yang meliputi seluruh tahap dari operasi di masa yang
- akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan dibagi ke dalam dua
- jenis rencana yaitu rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang.

E. Manajemen modal kerja

Modal kerja adalah dana yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan sehari-hari seperti pembelian bahan baku, pembayaran upah buruh, membayar hutang, pembayaran lain-lain.

Ada elemen-elemen penting dalam manajemen modal kerja, yaitu :

- Elemen-elemen aktiva lancar
- Elemen-elemen utang lancar

Tujuan modal kerja :

- Mengelola aktiva lancar dan utang lancar

- Diperoleh modal kerja neto yang layak
- Menjamin likuiditas perusahaan

F. 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.

G. Penganggaran modal

Penganggaran modal (Capital Budgeting) adalah proses kegiatan yang mencakup seluruh aktivitas perencanaan penggunaan dana dengan tujuan untuk memperoleh manfaat (benefit) pada waktu yang akan datang. Penganggaran modal berkaitan dengan penilaian aktivitas investasi yang diusulkan. Aktivitas suatu investasi ditujukan untuk mencapai tujuan yang diharapkan selama periode tertentu di waktu yang akan datang, yang mempunyai titik awal (kapan investasi dilaksanakan) dan titik akhir (kapan investasi akan berakhir).

Penganggaran modal meliputi seluruh periode investasi yang mencakup pengeluaran-pengeluaran (cost) dan manfaat (benefit) yang

dikuantifikasi, sehingga memungkinkan untuk diadakan penilaian dan membandingkannya dengan alternatif investasi lainnya.

PERTEMUAN 13 : Manajemen Sistem informasis

A. Peran computer dalam perusahaan

Pada saat ini, manfaat komputer sudah dirasakan oleh banyak orang. Komputer pada umumnya digunakan untuk membantu aktifitas manusia. Misalnya, membuat berbagai laporan, presentasi, membuat chart dan diagram, membuat berbagai animasi, berkomunikasi, sharing data, dan sebagainya. Sejalan dengan berkembangnya Teknologi Informasi, penggunaan dan pemanfaatan teknologi informasi merupakan indikator kemajuan teknologi sekaligus pertumbuhan suatu negara.

Salah satunya adalah komputer bisa dimanfaatkan sebagai sarana untuk mencari uang. Dengan memanfaatkan sistem informasi berbasis e-commerce, dapat mempermudah proses penjualan dan pembelian barang. Tak hanya dibidang perkantoran ataupun lembaga saja, di bidang pemasaran dan penjualanpun telah memanfaatkannya. Selain mempermudah, juga meneliti dari kesalahan serta meningkatkan keuntungan dibanding perdagangan manual. Dengan sistem e-commerce, proses penjualan dan pembelian barang lebih praktis, sehingga orang-orang yang akan melakukan transaksi dapat lebih nyaman dan tidak perlu repot pergi ke tempat jauh hanya untuk membeli keperluan pakaian. Hal ini juga bergantung pada pelayanan yang disediakan oleh toko yang bersangkutan, bagaimana toko menjaga kepercayaan dan keamanan bertransaksi pelanggan.

B. Pengelola data manajemen

Pengelolaan Data merupakan kegiatan atau operasi yang direncanakan untuk mencapai tujuan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode tertentu, sebelum mengolah data maka diadakan pengumpulan data untuk mencari data yang diperlukan agar suatu sistem informasi yang dihasilkan nanti tepat dan tidak mengada-ada. Dalam pengolahan data diperlukan tahapan dan proses dari awal hingga akhir dan sampai pada informasi yang utuh, dalam proses itu perlu diperhatikan aturan, unsur pengolahan data dan juga besar kapasitas informasi yang akan diperoleh. Dalam pengolahan data dapat dilakukan secara keseluruhan atau diambil dan dipakai sebagian, dengan metode-metode tertentu yang digunakan di dalamnya, baik itu dalam pemerintahan, organisasi atau perusahaan.

C. Sistem basis data

Basis data merupakan sistem yang terdiri atas kumpulan file atau tabel yang saling berhubungan dan Database Management System (DBMS) yang memungkinkan beberapa pemakai untuk mengakses dan manipulasi file-file tersebut (Fathansyah,1999).

D. Sistem informasi manajemen

Sistem informasi manajemen atau SIM (bahasa Inggris: management information system, MIS) adalah sistem perencanaan bagian dari pengendalian internal suatu bisnis yang meliputi pemanfaatan manusia, dokumen, teknologi, dan prosedur oleh akuntansi

manajemen untuk memecahkan masalah bisnis seperti biaya produk, layanan, atau suatu strategi bisnis. Sistem informasi manajemen dibedakan dengan sistem informasi biasa karena SIM digunakan untuk menganalisis sistem informasi lain yang diterapkan pada aktivitas operasional organisasi. Secara akademis, istilah ini umumnya digunakan untuk merujuk pada kelompok metode manajemen informasi yang bertalian dengan otomasi atau dukungan terhadap pengambilan keputusan manusia, misalnya sistem pendukung keputusan, sistem pakar, dan sistem informasi eksekutif.

E. Sistem pendukung keputusan

Sistem Pendukung Keputusan (SPK) atau Decision Support System (DSS) adalah sebuah sistem yang mampu memberikan kemampuan pemecahan masalah maupun kemampuan pengkomunikasian untuk masalah dengan kondisi semi terstruktur dan tak terstruktur. Sistem ini digunakan untuk membantu pengambilan keputusan dalam situasi semi terstruktur dan situasi yang tidak terstruktur, dimana tak seorangpun tahu secara pasti bagaimana keputusan seharusnya dibuat (Turban, 2001).

PERTEMUAN 14 : Manajemen Perubahan

A. Pengertian manajemen perubahan

Manajemen perubahan adalah proses terus-menerus memperbaharui organisasi berkenaan dengan arah, struktur, dan kemampuan untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah dari pasar, pelanggan dan para pekerja itu sendiri. Kegiatan manajemen perubahan harus berlangsung pada tingkat tinggi mengingat laju perubahan yang dihadapi akan lebih besar dari masa sebelumnya.

B. Tujuan perubahan

Tujuan perubahan disatu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain, mengupayakan perubahan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya. Perubahan harus dilakukan secara hati-hati dengan mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan harus lebih besar daripada beban kerugian yang harus ditanggung. Tujuan suatu perubahan pada umumnya masih bersifat makro dengan jangka waktu relative panjang. Untuk itu, tujuan dijabarkan dalam jangka waktu lebih pendek dengan ukuranyang lebih spesifik, dan konkret dengan menetapkan sasaran perubahan. Sasaran perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, SDM, proses mekanisme kerja dan budaya organisasi.

C. Proses perubahan

Setiap perubahan memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan (misalnya selera konsumen berubah, adanya peraturan baru yang diberlakukan pemerintah, kemajuan teknologi, dan lain-lain) dan upaya peningkatan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu.

D. Jenis-jenis perubahan

- perubahan terencana (planned change) dan perubahan tidak terencana
- menurut sifatnya yaitu: increamental change dan fundamental change,
- tempered radical change
- structural change dan cyclical change
- planned change dan emergechange.

E. Factor-aktor yang menyebabkan perubahan

FAKTOR YANG MENDORONG TERJADINYA PERUBAHAN

- Ketidakamanan ekonomis;
- Ketakutan atas hal yang tidak diketahui;
- Ancaman pada hubungan sosial;
- Kebiasaan;
- Kegagalan kebutuhan untuk berubah;

- Proses informasi selektif;
- Iklim ketidakpercayaan;
- Ketakutan akan kegagalan;
- Konflik pribadi;
- Sistem penghargaan tidak memperkuat.

**FAKTOR YANG MENGHAMBAT TERJADINYA PERUBAHAN
(Wibowo: 2006)**

- Kelambanan struktural dan kelompok kerja;
- Tantangan keseimbangan kekuatan yang ada;
- Usaha perubahan sebelumnya tidak berhasil;
- Terlalu fokus pada perubahan terbatas;
- Ancaman pada hubungan kekuasaan yang sudah ada;
- Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang sudah ada.
- Demografis
- Persepsi terhadap revolusi informasi
- Lingkungan dan social.

F. Tahapan perubahan

Setiap perubahan memiliki tujuan tertentu yang dapat berupa upaya penyesuaian terhadap perubahan lingkungan (misalnya selera konsumen berubah, adanya peraturan baru yang diberlakukan pemerintah, kemajuan teknologi, dan lain-lain) dan upaya peningkatan efisiensi organisasi dalam rangka mencapai kondisi yang lebih baik. Apa pun jenis tujuan yang hendak dicapai, setiap perubahan harus disiapkan dengan baik mengikuti langkah-langkah tertentu. Secara sederhana, tahapan (langkah-langkah) yang harus ditempuh dalam mengadakan perubahan sekolah adalah sebagai berikut:

- Menyadarkan seluruh warga sekolah bahwa perubahan tertentu perlu dilakukan (unfreezing).
- Melaksanakan perubahan/menerapkan sesuatu yang baru(changing).
- Menstabilkan situasi setelah perubahan dilaksanakan (refreezing).

G. Cara menanggulangi penolakan perubahan

- Edukasi, Komunikasi dan Sosialisasi

Informasi mengenai proses perubahan yang terjadi, dalam praktiknya akan selalu mendapatkan bumbu-bumbu tambahan yang terkadang bisa menyedatkan dan berdampak negatif. Informasi yang beredar menjadi simpang siur. Untuk itu mengkomunikasikan alasan yang logis mengenai diperlukannya perubahan dapat mengurangi penolakan atau resistensi dari karyawan. Pertama, adanya komunikasi

yang jelas dapat mengurangi dampak dari informasi yang kurang tepat dan komunikasi yang buruk. Jika karyawan menerima informasi yang menyeluruh dan tepat, resistensi dari karyawan diharapkan akan menurun. Kedua, komunikasi yang baik dapat “menjual” alasan untuk perubahan dengan “mengemas” komunikasi tersebut dengan baik.

- Partisipasi

Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk turut berpartisipasi dalam proses perubahan tersebut dapat mengurangi tingkat resistensi atau penolakan dari karyawan. Karena tidak mungkin kita menolak keputusan perubahan yang dimana kita ikut serta dalam proses pengambilan keputusannya. Upaya partisipasi ini seperti pedang bermata dua. Disatu sisi, jika karyawan yang dilibatkan dalam proses partisipasi ini memiliki kompetensi, maka akan menghasilkan keputusan yang bermakna, mengurangi tingkat resistensi, mendapatkan komitmen, dan meningkatkan kualitas keputusan untuk sebuah perubahan. Namun pada sisi lain, proses partisipasi ini dapat membuat keputusan yang buruk dan memakan waktu yang lama.

- Memberikan Dukungan dan Komitmen

Dukungan dan komitmen perusahaan kepada karyawan sangatlah penting dalam proses perubahan untuk dapat meminimalisir rasa takut dan kecemasan dari karyawan. Memberikan konsultasi dan terapi, memberikan pelatihan keahlian-keahlian yang baru, adalah beberapa langkah yang menunjukkan dukungan dan komitmen perusahaan untuk mendampingi karyawan dalam proses perubahan ini. Kepada karyawan-

karyawan yang menolak perubahan ini dapat dilakukan dengan memberikan pensiun dini ataupun memberikan golden shake hand.

- Membangun Hubungan Yang Positif

Karyawan akan lebih bersedia untuk menerima perubahan apabila karyawan memiliki kepercayaan terhadap manajemen yang menerapkan proses perubahan. Jika manajemen mampu memfasilitasi terciptanya hubungan yang positif, karyawan dapat lebih menerima proses perubahan, bahkan oleh para karyawan yang tidak setuju akan adanya perubahan.

- Menerapkan Perubahan Secara Adil

Yang juga menjadi penting untuk mengurangi atau mengatasi adanya penolakan dari karyawan adalah dengan menerapkan perubahan itu secara adil kepada seluruh karyawan bahkan termasuk kepada jajaran Top Management. Ini menjadi penting karena ekspektasi karyawan terhadap perlakuan yang adil adalah sangat penting. Jika misalnya terjadi pengurangan gaji besar-besaran yang hanya diberlakukan kepada karyawan tingkat paling bawah, menurut anda, apa yang akan terjadi?

- Manipulasi dan Kooptasi

Walaupun manipulasi memiliki konotasi makna yang negatif, manipulasi yang dimaksud disini adalah menyamarkan upaya untuk mempengaruhi proses perubahan untuk mengurangi resistensi karyawan. Manipulasi dapat dilakukan dengan cara “memelintir” pesan

untuk mendapatkan kerjasama dari karyawan. Sementara kooptasi adalah metode “buying off” yang mengkombinasikan manipulasi dan partisipasi. Kooptasi dapat dilakukan dengan misalnya memberikan jabatan kepada “pemimpin” dari karyawan yang menolak perubahan. Hal ini dilakukan bukan dengan tujuan untuk mendapatkan solusi atau saran, tetapi lebih kepada untuk mendapatkan dukungan.

- Merekrut Orang Yang Menerima Perubahan

Beberapa orang memiliki sikap yang positif dalam menghadapi perubahan. Orang yang memiliki konsep diri yang positif dan toleransi risiko yang lebih besar lebih dapat menerima perubahan. Selain merekrut orang yang terbuka kepada perubahan, menjadi penting untuk memilih tim yang dapat beradaptasi, dengan tidak hanya mempertimbangkan motivasi individual karyawan, tetapi juga motivasi kelompok.

- Koersi

Cara terakhir untuk mengurangi tingkat resistensi dari karyawan adalah dengan mengaplikasikan koersi atau mengaplikasikan ancaman secara langsung kepada para karyawan yang menolak adanya perubahan. Namun cara ini juga dapat semakin meningkatkan pertentangan serta dapat meningkatkan turn over ratio.

H. Syarat-syarat perubahan

Perubahan tidak terjadi begitu saja atau dilahirkan tetapi harus direncanakan. Dibutuhkan inisiatif tidak saja dari manajemen tetapi juga

dari karyawan baik untuk perubahan inovatif maupun stratejik. Untuk itu diperlukan syarat-syarat keberhasilan suatu perubahan yaitu terdapatnya kerangka perubahan, batasan perubahan yang diinginkan, target hasil, keterkaitan dengan tujuan perusahaan, komit pada kepemimpinan, memahami implikasi perubahan, memilih metode yang benar, melibatkan pemangku kepentingan, menggunakan strategi, dan memantau dan melibatkan :

- Kerangka Perubahan
- Batasan perubahan yang diinginkan
- Target hasil
- Keterkaitan dengan tujuan perusahaan
- Komit pada Kepemimpinan
- Memahami implikasi perubahan
- Memilih metode yang benar
- Melibatkan pemangku kepentingan
- Menggunakan strategi
- Memantau, mengendalikan dan menilai proses

PERTEMUAN 15 : Etika Bisnis Dan Tanggung Jawab Sosial

A. Pengertian etika bisnis

Etika bisnis merupakan cara untuk melakukan kegiatan bisnis, yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan dan juga masyarakat. Etika Bisnis dalam suatu perusahaan dapat membentuk nilai, norma dan perilaku karyawan serta pimpinan dalam membangun hubungan yang adil dan sehat dengan pelanggan/mitra kerja, pemegang saham, masyarakat.

B. Tanggung jawab social

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya). perusahaan adalah memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan "pembangunan berkelanjutan", yakni suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau deviden, tetapi juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusannya itu, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, CSR dapat dikatakan sebagai kontribusi perusahaan terhadap tujuan pembangunan

berkelanjutan dengan cara manajemen dampak (minimisasi dampak negatif dan maksimisasi dampak positif) terhadap seluruh pemangku kepentingannya[butuh rujukan].

C. Cara-cara memperbaiki etika

Etika bisnis lebih luas dari ketentuan yang diatur oleh hukum, bahkan merupakan standar yang lebih tinggi dibandingkan standar minimal ketentuan hukum, karena dalam kegiatan bisnis seringkali kita temukan wilayah abu-abu yang tidak diatur oleh ketentuan hukum.

Von der Embse dan R.A. Wagley dalam artikelnya di *Advance Managemen Jouurnal* (1988), memberikan tiga pendekatan dasar dalam merumuskan tingkah laku etika bisnis, yaitu :

- Utilitarian Approach : setiap tindakan harus didasarkan pada konsekuensinya. Oleh karena itu, dalam bertindak seseorang seharusnya mengikuti cara-cara yang dapat memberi manfaat sebesar-besarnya kepada masyarakat, dengan cara yang tidak membahayakan dan dengan biaya serendah-rendahnya.
- Individual Rights Approach : setiap orang dalam tindakan dan kelakuannya memiliki hak dasar yang harus dihormati. Namun tindakan ataupun tingkah laku tersebut harus dihindari apabila diperkirakan akan menyebabkan terjadi benturan dengan hak orang lain.
- Justice Approach : para pembuat keputusan mempunyai kedudukan yang sama, dan bertindak adil dalam memberikan

pelayanan kepada pelanggan baik secara perseorangan ataupun secara kelompok.

DAFTAR PUSTAKA

- Ricky W. Griffin & Ronald J. Ebert, 2008, *Bisnis*, Jilid 1 dan 2, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Erni Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah, 2008, *Pengantar Manajemen*, Edisi Pertama, Penerbit Kencana Prenada Media Group.
- Amirullah & Rindyah Hanafi, 2002. *Pengantar Manajemen*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- James A.F. Stoner & R. Edward Freeman. *Manajemen*, edisi Indonesia, jilid 1 dan 2. Intermedia, Jakarta
- Stephen P. Robins & Mary Coulter, 1999. *Manajemen*, edisi Indonesia, jilid 1 dan 2. PT. Prehellindo, Jakarta.
- M.A. Mukhyi, 1995. *Pengantar Manajemen Umum*, Gundarma, Jakarta.
- Fx. Soedjadi, 1997. *Analisis Manajemen Modern*, Kerangka pikir dan beberapa pokok aplikasi. Gunung Agung, Jakarta.
- Sondang P. Siagian MPA, 1996. *Fungsi-fungsi Manajemen*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprodjo, 1986. *Dasar-dasar Manajemen*. BPFE, Yogyakarta