

# Dasar Manajemen dan Bisnis

---

Marselinus, S.E., M.M., S.H., CDM., Alfian Noor, S.H., S.H.I.,  
M.M., Saehu, S.E., M.M., Sri Nova Deltu, S.P., M.Sc., Dr.  
Qodariah, S.E., M.M., Hakam Ali Niazi, S.E., M.M., Iriando  
Wijaya, M.M., Retno Fuji Oktaviani, S.E., M.M., Aira Putri Eri  
Dasli, S.P., M.Si., dan Ir. Nurfatma, M.M.





# **Dasar Manajemen dan Bisnis**

**Marselinus, S.E., M.M., S.H., CDM.**

**Alfian Noor, S.H., S.H.I., M.M.**

**Saeju, S.E., M.M.**

**Sri Nova Deltu, S.P., M.Sc.**

**Dr. Qodariah, S.E., M.M.**

**Hakam Ali Niazi, S.E., M.M.**

**Iriando Wijaya, M.M.**

**Retno Fuji Oktaviani, S.E., M.M.**

**Aira Putri Eri Dasli, S.P., M.Si.**

**Ir. Nurfatma, M.M.**

PT BUKULOKA LITERASI BANGSA

Anggota IKAPI: No. 645/DKI/2024



# **Dasar Manajemen dan Bisnis**

Penulis	: Marselinus, S.E., M.M., S.H., CDM., Alfian Noor, S.H., S.H.I., M.M., Saehu, S.E., M.M., Sri Nova Deltu, S.P., M.Sc., Dr. Qodariah, S.E., M.M., Hakam Ali Niazi, S.E., M.M., Iriando Wijaya, M.M., Retno Fuji Oktaviani, S.E., M.M., Aira Putri Eri Dasli, S.P., M.Si., dan Ir. Nurfatma, M.M.
ISBN	: 978-634-250-954-8 (PDF)
Penyunting Naskah	: Rikhanatus Saliha, S.Sos
Tata Letak	: Rikhanatus Saliha, S.Sos
Desain Sampul	: Novikean Keysah Sanisri

Penerbit

Penerbit PT Bukuloka Literasi Bangsa

Distributor: PT Yapindo

Kompleks Business Park Kebon Jeruk Blok I No. 21, Jl. Meruya Ilir Raya No. 88, Kelurahan Meruya Utara, Kecamatan Kembangan, Kota Adm. Jakarta Barat, Provinsi DKI Jakarta, Kode Pos: 11620

Email : penerbit.blb@gmail.com

Whatsapp : 0878-3483-2315

Website : bukuloka.com

© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak ciptaan tersebut pertama kali dilakukan pengumuman.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 2 UU Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta.

Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (Tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas tersusunnya buku ajar yang berjudul *Dasar Manajemen dan Bisnis*. Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman sederhana mengenai konsep dasar manajemen dan prinsip-prinsip bisnis yang dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam pengelolaan usaha.

Buku ini ditujukan untuk masyarakat umum agar dapat menjadi bacaan yang mudah dipahami dan bermanfaat bagi siapa saja yang ingin mengenal lebih dekat dunia manajemen dan bisnis. Dengan bahasa yang ringan dan penjelasan yang jelas, pembaca diajak memahami fungsi manajemen, pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, serta strategi dasar dalam membangun dan mengelola usaha secara efektif.

Jakarta, Desember 2025

Tim Penyusun

# **DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>Bab 1: Manajemen dan Bisnis .....</b>	<b>1</b>
1.1 Definisi Manajemen dan Bisnis.....	1
1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen .....	4
1.3 Peran Manajemen dalam Bisnis .....	7
1.4 Lingkungan Bisnis.....	10
1.5 Latihan Soal.....	13
<b>Bab 2: Perkembangan Pemikiran Manajemen .....</b>	<b>14</b>
2.1 Awal Perkembangan Pemikiran Manajemen.....	14
2.2 Teori Klasik Manajemen .....	16
2.3 Teori Perilaku dan Hubungan Manusia .....	19
2.4 Pendekatan Modern dalam Manajemen .....	21
2.5 Latihan Soal.....	23
<b>Bab 3: Lingkungan Bisnis dan Etika .....</b>	<b>24</b>
3.1 Lingkungan Bisnis.....	24
3.2 Konsep Etika Bisnis .....	25
3.3 Isu-Isu Etika dalam Dunia Bisnis .....	28
3.4 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).....	31
3.5 Latihan Soal.....	34
<b>Bab 4: Fungsi Perencanaan (Planning).....</b>	<b>35</b>
4.1 Pengertian Perencanaan.....	35
4.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan.....	38
4.3 Jenis-Jenis Perencanaan.....	41
4.4 Tahapan dalam Proses Perencanaan.....	44
4.5 Latihan Soal.....	47

<b>Bab 5: Fungsi Pengorganisasian (Organizing).....</b>	<b>48</b>
5.1 Pengertian Pengorganisasian .....	48
5.2 Prinsip-prinsip Pengorganisasian .....	50
5.3 Struktur Organisasi.....	52
5.4 Sentralisasi dan Desentralisasi.....	53
5.5 Tantangan dalam Pengorganisasian.....	55
5.6 Latihan Soal.....	57
<b>Bab 6: Fungsi Kepemimpinan (Leading).....</b>	<b>58</b>
6.1 Pengertian Kepemimpinan .....	58
6.2 Gaya Kepemimpinan .....	60
6.3 Peran dan Tanggung Jawab Pemimpin.....	62
6.4 Keterampilan yang Dibutuhkan dalam Kepemimpinan .....	64
6.5 Latihan Soal.....	66
<b>Bab 7: Fungsi Pengendalian (Controlling) .....</b>	<b>67</b>
7.1 Pengertian Fungsi Pengendalian.....	67
7.2 Jenis-jenis Pengendalian.....	73
7.3 Tahapan Pengendalian.....	76
7.4 Instrumen Pengendalian Modern.....	79
7.5 Tantangan dan Implikasi Implementasi.....	80
7.6 Latihan Soal.....	83
<b>Bab 8: Pengambilan Keputusan dalam Bisnis .....</b>	<b>84</b>
8.1 Konsep Pengambilan Keputusan .....	84
8.2 Jenis dan Proses Pengambilan Keputusan .....	87
8.3 Alat dan Teknik Pendukung Keputusan Bisnis .....	90
8.4 Contoh Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis .....	93
8.5 Latihan Soal.....	96
<b>Bab 9: Inovasi dan Kewirausahaan.....</b>	<b>97</b>
9.1 Konsep Inovasi dalam Bisnis .....	97
9.2 Kewirausahaan dan Peranannya .....	98

9.3 Sinergi Inovasi dan Kewirausahaan .....	101
9.4 Tantangan dan Peluang.....	104
9.5 Latihan Soal.....	107
<b>Bab 10: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis....</b>	<b>108</b>
10.1 Pengertian dan Cakupan MSDM.....	108
10.2 Fungsi-Fungsi MSDM.....	111
10.3 Peran MSDM dalam Organisasi Bisnis .....	113
10.4 Tantangan dan Tren Modern dalam MSDM .....	115
10.5 Latihan Soal.....	118
<b>Profil Penulis .....</b>	<b>120</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>130</b>

# Bab 1: Manajemen dan Bisnis

---

## 1.1 Definisi Manajemen dan Bisnis

Manajemen dan bisnis merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat dalam praktik organisasi modern. Manajemen pada dasarnya dapat dipahami sebagai suatu proses yang sistematis, mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya, baik manusia, material, maupun finansial, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Esensi manajemen terletak pada bagaimana sumber daya yang terbatas dapat diolah secara efektif dan efisien agar memberikan hasil optimal. Dalam hal ini, efektivitas diukur dari pencapaian tujuan organisasi, sementara efisiensi merujuk pada penggunaan sumber daya yang minimal untuk memperoleh hasil yang maksimal. Dengan demikian, manajemen bukan hanya sekadar aktivitas administratif, tetapi juga sebuah keterampilan dan seni dalam mengoordinasikan berbagai elemen organisasi untuk menciptakan nilai tambah.

Sementara itu, bisnis dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu maupun kelompok dengan tujuan menghasilkan barang dan/atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus memperoleh keuntungan. Bisnis tidak terbatas pada entitas besar seperti perusahaan multinasional,

melainkan juga mencakup usaha kecil dan menengah yang berkontribusi signifikan terhadap perekonomian. Dalam konteks ini, bisnis berfungsi sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi melalui penciptaan lapangan kerja, distribusi barang dan jasa, serta kontribusi terhadap penerimaan negara melalui pajak. Dengan kata lain, bisnis adalah wadah di mana aktivitas ekonomi berlangsung, sedangkan manajemen adalah mekanisme yang mengatur agar aktivitas tersebut dapat berjalan secara terstruktur, efisien, dan berkelanjutan.

Dalam praktiknya, manajemen menjadi fondasi yang menopang jalannya bisnis. Setiap kegiatan bisnis, baik berskala kecil maupun besar, memerlukan fungsi-fungsi manajerial untuk memastikan bahwa proses produksi, pemasaran, distribusi, hingga pelayanan pelanggan dapat berjalan sesuai rencana. Perencanaan strategis, misalnya, memungkinkan bisnis merumuskan visi, misi, serta strategi yang selaras dengan kondisi pasar dan kebutuhan konsumen. Fungsi pengorganisasian membantu pembagian tugas dan tanggung jawab agar operasional bisnis berjalan lancar. Fungsi pengarahan memastikan setiap individu dalam organisasi memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan, sedangkan fungsi pengendalian memungkinkan evaluasi dan koreksi atas kinerja yang dicapai. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa manajemen adalah tulang punggung yang memastikan keberlangsungan aktivitas bisnis.

Lebih lanjut, perkembangan lingkungan global yang dinamis menuntut manajemen bisnis untuk adaptif dan inovatif. Faktor

eksternal seperti globalisasi, perkembangan teknologi digital, perubahan preferensi konsumen, dan dinamika persaingan pasar membuat manajemen tidak lagi hanya berfokus pada pengelolaan sumber daya internal, tetapi juga pada kemampuan membaca peluang dan risiko dari luar. Dalam konteks ini, manajemen strategis menjadi sangat penting untuk memastikan bahwa bisnis dapat bertahan dan tumbuh dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Kemampuan untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan tepat menjadi indikator utama keberhasilan suatu organisasi bisnis (Daft, 2020).

Selain faktor eksternal, aspek internal juga memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis. Kualitas sumber daya manusia, budaya organisasi, serta sistem komunikasi internal merupakan faktor-faktor yang menentukan efektivitas manajemen. Pemimpin bisnis dituntut untuk memiliki keterampilan kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan tim menuju tujuan bersama. Dalam hal ini, inovasi dan kreativitas juga harus didorong agar organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan (Robbins & Coulter, 2018).

Dengan demikian, manajemen dan bisnis adalah dua konsep yang tidak dapat dipisahkan. Manajemen menyediakan kerangka dan mekanisme untuk mengelola sumber daya, sementara bisnis menjadi wadah konkret tempat aktivitas ekonomi berlangsung. Interaksi

antara keduanya memungkinkan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, sekaligus memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Dalam dunia modern yang penuh tantangan, sinergi antara praktik manajemen yang baik dan kegiatan bisnis yang berorientasi pada nilai menjadi kunci utama untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan.

## 1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya secara sistematis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam literatur klasik maupun modern, fungsi manajemen umumnya mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*leading*), serta pengendalian (*controlling*). Keempat fungsi ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan membentuk suatu siklus manajerial yang berkesinambungan.

### 1.2.1 Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah tahap awal dalam fungsi manajemen yang berfokus pada penetapan tujuan dan strategi organisasi. Proses perencanaan melibatkan identifikasi peluang, analisis risiko, serta penyusunan rencana kerja yang realistik. Dengan adanya perencanaan yang matang, organisasi dapat mengantisipasi tantangan dan mengalokasikan sumber daya secara tepat.

Perencanaan juga memiliki peran penting dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam konteks globalisasi, perencanaan tidak hanya mencakup tujuan jangka pendek, tetapi juga strategi jangka panjang yang adaptif terhadap perubahan teknologi, regulasi, dan preferensi pasar (Bateman et al., 2019).

### **1.2.2 Pengorganisasian (*Organizing*)**

Setelah tujuan ditetapkan, langkah berikutnya adalah pengorganisasian. Fungsi ini mencakup pembagian tugas, penentuan struktur organisasi, serta alokasi sumber daya. Melalui pengorganisasian, manajer memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memahami perannya dan bekerja secara sinergis untuk mencapai tujuan bersama.

Struktur organisasi dapat berbentuk hierarkis, matriks, maupun tim lintas fungsi, tergantung pada kompleksitas dan kebutuhan organisasi. Pengorganisasian yang efektif juga melibatkan koordinasi antarunit, komunikasi internal yang jelas, serta fleksibilitas untuk menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal.

### **1.2.3 Pengarahan (*Leading*)**

Fungsi pengarahan berhubungan dengan kemampuan manajer dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan individu atau kelompok untuk bekerja sesuai tujuan organisasi. Kepemimpinan menjadi aspek kunci dalam fungsi ini, karena menentukan bagaimana strategi organisasi diterjemahkan menjadi tindakan nyata.

Gaya kepemimpinan dapat bervariasi, mulai dari otoriter, partisipatif, hingga transformasional. Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan transformasional lebih banyak diapresiasi karena menekankan pada inspirasi, pemberdayaan, serta pengembangan potensi bawahan (Northouse, 2018).

Selain kepemimpinan, fungsi pengarahan juga mencakup aspek komunikasi dan motivasi. Komunikasi yang efektif membantu mengurangi kesalahpahaman, sementara motivasi mendorong peningkatan kinerja individu maupun tim.

#### **1.2.4 Pengendalian (*Controlling*)**

Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pengukuran kinerja, perbandingan hasil dengan standar, serta tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan.

Melalui fungsi pengendalian, manajer dapat memastikan efektivitas penggunaan sumber daya, meningkatkan efisiensi operasional, serta menjaga kualitas hasil kerja. Sistem pengendalian modern sering memanfaatkan teknologi informasi seperti *dashboard* kinerja atau *balanced scorecard* untuk memantau pencapaian tujuan organisasi secara *real-time*.

#### **1.2.5 Integrasi Fungsi Manajemen dalam Siklus Manajerial**

Keempat fungsi manajemen membentuk suatu siklus yang berkesinambungan. Perencanaan memberikan arah, pengorganisasian menyusun struktur, pengarahan memastikan pelaksanaan, dan pengendalian menjaga agar tujuan tercapai sesuai

standar. Hasil dari fungsi pengendalian kemudian menjadi masukan bagi perencanaan berikutnya.

Dengan demikian, manajemen bukanlah proses linier, melainkan siklus adaptif yang terus berkembang sesuai dinamika lingkungan organisasi. Efektivitas manajemen bergantung pada kemampuan manajer dalam mengintegrasikan keempat fungsi ini secara seimbang dan kontekstual.

## **1.3 Peran Manajemen dalam Bisnis**

Manajemen merupakan elemen fundamental dalam suatu organisasi bisnis karena berfungsi sebagai penggerak utama yang memastikan seluruh sumber daya dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan. Tanpa adanya manajemen yang efektif, perusahaan berisiko mengalami disorganisasi, pemborosan sumber daya, serta kegagalan dalam bersaing di pasar. Oleh karena itu, peran manajemen tidak hanya terbatas pada pengambilan keputusan strategis, tetapi juga mencakup pengendalian operasional, pengelolaan manusia, serta penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis.

### **1.3.1 Pengaturan Strategi Bisnis**

Salah satu peran utama manajemen adalah menyusun strategi bisnis yang mampu memberikan arah jangka panjang bagi organisasi. Strategi bisnis melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, identifikasi peluang pasar, serta penentuan posisi

kompetitif. Melalui perencanaan strategis, manajemen dapat merumuskan visi, misi, dan tujuan yang realistik serta terukur.

Selain itu, strategi bisnis juga berfungsi sebagai pedoman dalam menghadapi dinamika pasar yang kompetitif. Perusahaan yang memiliki strategi jelas dapat lebih mudah mengantisipasi perubahan kebutuhan konsumen, perkembangan teknologi, maupun tekanan dari pesaing. Dengan demikian, perencanaan strategis menjadi dasar yang krusial bagi keberlangsungan dan pertumbuhan bisnis (David & David, 2017).

### **1.3.2 Optimalisasi Penggunaan Sumber Daya**

Manajemen berperan dalam mengoptimalkan penggunaan berbagai sumber daya, baik sumber daya manusia, modal, maupun teknologi. Efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya memungkinkan perusahaan mengurangi pemborosan sekaligus meningkatkan produktivitas.

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga bagi organisasi. Oleh karena itu, manajemen bertugas melakukan rekrutmen, pelatihan, serta pengembangan karyawan agar memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di sisi lain, pengelolaan modal dan aset fisik juga memerlukan strategi agar investasi yang dilakukan mampu menghasilkan keuntungan maksimal. Integrasi teknologi informasi dalam proses bisnis menjadi salah satu bentuk optimalisasi sumber daya yang dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.

### **1.3.3 Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan fungsi inti manajemen karena setiap kebijakan yang diambil akan memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Keputusan manajerial mencakup aspek strategis, taktis, maupun operasional. Misalnya, keputusan strategis terkait ekspansi pasar atau diversifikasi produk, sementara keputusan operasional meliputi penjadwalan produksi dan pengelolaan persediaan.

Dalam mengambil keputusan, manajemen perlu mempertimbangkan data empiris, analisis risiko, serta masukan dari berbagai pihak terkait. Penggunaan *business intelligence* dan analisis data saat ini semakin mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat. Dengan pendekatan berbasis informasi, risiko kesalahan dapat diminimalkan, dan peluang keberhasilan strategi yang diterapkan menjadi lebih tinggi (Mintzberg et al., 2020).

### **1.3.4 Pengendalian Operasional**

Selain perencanaan dan pengambilan keputusan, manajemen juga bertugas memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai standar yang ditetapkan. Pengendalian operasional mencakup monitoring, evaluasi, dan penyesuaian terhadap aktivitas bisnis sehari-hari.

Fungsi pengendalian ini penting untuk mendeteksi adanya deviasi antara rencana dan pelaksanaan, sehingga tindakan korektif dapat segera dilakukan. Misalnya, jika target penjualan tidak tercapai, manajemen dapat mengevaluasi strategi pemasaran atau memperbaiki sistem distribusi. Dengan demikian, pengendalian

operasional berfungsi menjaga konsistensi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **1.3.5 Penyelarasan dengan Visi dan Misi**

Setiap aktivitas bisnis harus selaras dengan visi dan misi organisasi. Manajemen berperan sebagai penghubung antara tujuan jangka panjang dengan aktivitas sehari-hari. Hal ini penting agar seluruh anggota organisasi memiliki arah yang sama dalam bekerja dan termotivasi untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bersama.

Selain itu, penyelarasan dengan visi dan misi juga membantu perusahaan mempertahankan identitas serta nilai inti, meskipun menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Perusahaan yang konsisten dalam visi dan misinya akan lebih mudah membangun reputasi positif di mata konsumen, investor, dan mitra bisnis.

## **1.4 Lingkungan Bisnis**

Lingkungan bisnis merupakan kumpulan faktor yang memengaruhi keberlangsungan dan kinerja suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan ini terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal yang saling berinteraksi membentuk dinamika organisasi. Faktor internal meliputi struktur organisasi, budaya perusahaan, serta kualitas sumber daya manusia. Sementara itu, faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi, sosial, politik, hukum, dan perkembangan teknologi. Pemahaman

menyeluruh terhadap lingkungan bisnis penting agar organisasi dapat merumuskan strategi adaptif dan berdaya saing.

#### **1.4.1 Faktor Internal: Struktur Organisasi**

Struktur organisasi menentukan bagaimana wewenang, tanggung jawab, dan komunikasi dialirkan dalam perusahaan. Struktur yang jelas memudahkan koordinasi antarbagian serta meningkatkan efisiensi operasional. Sebaliknya, struktur yang kaku dapat memperlambat pengambilan keputusan dan menghambat inovasi. Oleh karena itu, banyak organisasi modern mulai mengadopsi struktur yang lebih fleksibel, seperti *matrix structure* atau *flat organization*, untuk menyesuaikan diri dengan dinamika pasar yang cepat berubah.

#### **1.4.2 Faktor Internal: Budaya Perusahaan**

Budaya perusahaan mencakup nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama oleh anggota organisasi. Budaya yang kuat dapat meningkatkan motivasi kerja, memperkuat identitas perusahaan, dan menjadi sumber keunggulan kompetitif. Misalnya, budaya inovasi yang ditanamkan sejak dulu mendorong karyawan untuk berani bereksperimen dengan ide baru. Sebaliknya, budaya yang lemah atau tidak konsisten dapat menimbulkan konflik internal serta mengurangi loyalitas karyawan (Schein, 2017).

#### **1.4.3 Faktor Internal: Sumber Daya Manusia**

Kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan aset paling berharga dalam organisasi. SDM yang kompeten dan terampil memungkinkan perusahaan mencapai tujuan strategisnya dengan lebih efektif. Program pelatihan, pengembangan karier, serta sistem

penghargaan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kualitas SDM. Investasi dalam pengembangan SDM juga berdampak pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

#### **1.4.4 Faktor Eksternal: Kondisi Ekonomi, Sosial, dan Politik**

Lingkungan eksternal mencakup faktor makro seperti ekonomi, sosial, dan politik. Kondisi ekonomi memengaruhi daya beli konsumen, biaya produksi, serta akses terhadap modal. Faktor sosial, termasuk perubahan demografi dan tren gaya hidup, memengaruhi pola konsumsi masyarakat. Sementara itu, stabilitas politik dan kebijakan pemerintah berdampak langsung pada iklim investasi dan keberlangsungan bisnis. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan analisis eksternal secara berkala agar dapat menyesuaikan strategi bisnis dengan perubahan lingkungan.

#### **1.4.5 Faktor Eksternal: Hukum dan Regulasi**

Faktor hukum menentukan ruang gerak organisasi dalam menjalankan aktivitasnya. Regulasi ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, perpajakan, dan aturan perdagangan menjadi aspek penting yang harus dipatuhi. Perubahan regulasi dapat menghadirkan risiko maupun peluang. Misalnya, kebijakan insentif pajak untuk perusahaan ramah lingkungan dapat mendorong investasi pada teknologi hijau. Oleh sebab itu, perusahaan harus memiliki mekanisme kepatuhan yang kuat agar terhindar dari sanksi hukum dan menjaga reputasi organisasi.

#### **1.4.6 Faktor Eksternal: Perkembangan Teknologi**

Teknologi merupakan faktor eksternal yang semakin dominan dalam menentukan daya saing organisasi. Perkembangan digitalisasi, *artificial intelligence*, dan *big data analytics* telah mengubah cara perusahaan memproduksi, mendistribusikan, dan memasarkan produk. Teknologi juga memungkinkan perusahaan menjangkau pasar yang lebih luas dengan biaya lebih efisien. Namun, ketidakmampuan beradaptasi dengan perubahan teknologi dapat menyebabkan organisasi kehilangan relevansi di pasar (Porter & Heppelmann, 2015).

### **1.5 Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian manajemen dan bisnis dengan contoh sederhana.
2. Sebutkan dan jelaskan empat fungsi utama manajemen.
3. Mengapa manajemen penting dalam mencapai tujuan bisnis?
4. Apa saja faktor eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan bisnis?
5. Berikan contoh peran manajer dalam pengambilan keputusan strategis.

# Bab 2: Perkembangan

## Pemikiran Manajemen

---

### 2.1 Awal Perkembangan Pemikiran Manajemen

Perkembangan awal pemikiran manajemen merupakan hasil dari proses panjang yang mencerminkan kebutuhan manusia dalam mengorganisasi pekerjaan dan sumber daya secara efisien. Sejak zaman kuno, prinsip-prinsip dasar manajemen telah diterapkan dalam skala besar, meskipun belum terformulasikan secara sistematis. Contoh nyata dari penerapan ini terlihat pada pembangunan piramida di Mesir, yang membutuhkan koordinasi ribuan tenaga kerja, pengelolaan waktu, serta pembagian tugas yang efektif. Hal serupa juga tampak dalam sistem birokrasi Cina kuno yang sangat tersentralisasi, yang menuntut pengelolaan administratif dan struktur hierarki yang kompleks. Kedua peradaban ini menunjukkan bahwa pemikiran manajerial sudah melekat dalam upaya manusia untuk mengatur kegiatan kolektif. Meskipun belum dikenal sebagai ilmu, praktik-praktik tersebut merupakan cikal bakal dari teori manajemen modern yang kita kenal saat ini.

Kemunculan ilmu manajemen secara formal baru terjadi pada masa Revolusi Industri, sebuah periode yang mengubah secara drastis struktur ekonomi dan sosial masyarakat. Transformasi dari sistem produksi manual ke sistem industri berbasis mesin

menyebabkan kompleksitas dalam pengelolaan tenaga kerja, peralatan, dan proses produksi. Dalam konteks ini, efisiensi menjadi fokus utama, dan manajemen dipandang sebagai disiplin ilmiah yang dapat memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi kerja. Salah satu tokoh sentral pada masa ini adalah Frederick Winslow Taylor, yang dikenal sebagai pelopor *scientific management*. Taylor mengembangkan pendekatan sistematis dalam menyusun metode kerja yang lebih efisien dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan. Pendekatan ini berlandaskan pada observasi ilmiah terhadap proses kerja dan pengukuran waktu, sehingga menghasilkan prinsip-prinsip yang dapat diadopsi secara luas oleh organisasi industri (Witzel, 2017).

Selain Taylor, tokoh lain yang memberikan kontribusi besar terhadap awal perkembangan manajemen adalah Henri Fayol. Berbeda dengan Taylor yang menekankan efisiensi kerja di tingkat operasional, Fayol lebih fokus pada fungsi-fungsi manajerial yang bersifat administratif. Ia merumuskan lima fungsi utama manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian, dan pengendalian. Pemikiran Fayol menjadi landasan penting dalam perkembangan teori manajemen klasik dan memberikan kerangka kerja bagi para manajer dalam mengelola organisasi secara sistematis. Meskipun kedua pendekatan ini memiliki fokus yang berbeda, keduanya saling melengkapi dan memperkuat fondasi awal dari disiplin ilmu manajemen. Dalam praktiknya, pemikiran Taylor dan Fayol telah diadaptasi dan dikembangkan lebih lanjut oleh para akademisi dan praktisi

manajemen di era modern, dengan menyesuaikan terhadap dinamika organisasi dan tantangan global yang terus berkembang (George et al., 2021).

Dengan demikian, sejarah awal perkembangan pemikiran manajemen menunjukkan adanya evolusi dari praktik intuitif di masa lampau menuju pendekatan ilmiah yang lebih terstruktur dan terukur. Perubahan ini dipicu oleh kebutuhan praktis dalam menghadapi kompleksitas dunia industri dan organisasi yang semakin besar. Meskipun telah mengalami berbagai penyempurnaan dan kritik, pemikiran awal dari tokoh-tokoh klasik tetap menjadi referensi penting dalam memahami prinsip dasar manajemen hingga saat ini. Kesadaran akan sejarah dan perkembangan ini memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai bagaimana prinsip-prinsip manajerial terbentuk dan berevolusi seiring waktu, serta relevansinya dalam menghadapi tantangan manajemen kontemporer.

## 2.2 Teori Klasik Manajemen

Teori klasik manajemen merupakan fondasi awal dari ilmu manajemen modern yang berkembang pesat pada akhir abad ke-19 hingga awal abad ke-20. Fokus utama dari pendekatan ini adalah efisiensi operasional, pembagian kerja yang sistematis, serta struktur organisasi yang rasional dan hierarkis. Tiga tokoh utama yang membentuk inti dari teori klasik adalah *Frederick W. Taylor* dengan

*scientific management*, *Henri Fayol* dengan prinsip-prinsip manajemen administratif, dan *Max Weber* dengan teori birokrasi.

### **2.2.1 Frederick W. Taylor dan Manajemen Ilmiah**

Taylor dikenal sebagai pelopor *scientific management*, yang berupaya meningkatkan produktivitas kerja melalui pendekatan ilmiah dalam analisis tugas dan pembagian kerja. Ia percaya bahwa setiap pekerjaan memiliki satu cara terbaik (*one best way*) yang dapat ditemukan melalui studi waktu dan gerak. Taylor juga menekankan pentingnya seleksi dan pelatihan tenaga kerja secara ilmiah, serta pembagian tanggung jawab yang jelas antara manajer dan pekerja (Ferdous, 2016). Gagasan ini kemudian banyak diadaptasi dalam industri manufaktur untuk menciptakan sistem kerja yang lebih efisien dan terstandarisasi.

### **2.2.2 Henri Fayol dan Fungsi Manajemen**

Henri Fayol memberikan kontribusi besar dalam membentuk struktur organisasi melalui teorinya tentang fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengendalian. Ia mengembangkan 14 prinsip manajemen yang mencakup aspek seperti pembagian kerja, otoritas, disiplin, kesatuan komando, dan sentralisasi. Pendekatan Fayol bersifat top-down, di mana otoritas berasal dari tingkat manajemen atas dan mengalir ke bawah melalui hierarki organisasi (Önday, 2016). Konsep-konsep yang dikemukakannya masih digunakan secara luas dalam praktik manajemen kontemporer, terutama dalam struktur organisasi formal.

### **2.2.3 Max Weber dan Teori Birokrasi**

Weber memformulasikan konsep *birokrasi* sebagai bentuk organisasi yang ideal, ditandai dengan aturan yang tertulis, hirarki yang jelas, pembagian tugas yang tegas, dan hubungan kerja yang impersonal. Menurut Weber, birokrasi memungkinkan organisasi berjalan secara efisien dan rasional karena mengandalkan sistem hukum dan peraturan, bukan otoritas pribadi. Sistem ini menekankan meritokrasi dan rekruitmen berdasarkan kompetensi, serta pelaksanaan tugas secara objektif (Nhema, 2015). Meskipun kerap dikritik karena kaku, konsep birokrasi Weber tetap menjadi kerangka penting dalam administrasi publik dan organisasi besar.

### **2.2.4 Signifikansi Teori Klasik dalam Konteks Modern**

Meskipun dianggap kuno oleh sebagian kalangan, teori klasik manajemen tetap relevan hingga kini dalam berbagai konteks. Di era modern, prinsip efisiensi, struktur, dan formalitas yang ditekankan oleh Taylor, Fayol, dan Weber menjadi landasan dalam perancangan organisasi, manajemen operasional, serta administrasi pemerintahan. Namun, kritik terhadap pendekatan ini menyebutkan bahwa teori klasik terlalu menitikberatkan pada aspek mekanistik dan kurang memperhatikan dimensi manusiawi dalam organisasi. Oleh karena itu, banyak organisasi masa kini yang mengintegrasikan prinsip-prinsip klasik dengan pendekatan manajemen kontemporer yang lebih fleksibel dan berorientasi pada manusia.

## **2.3 Teori Perilaku dan Hubungan Manusia**

Teori perilaku dan hubungan manusia (*behavioral and human relations theory*) dalam organisasi muncul sebagai respon terhadap kekakuan pendekatan klasik yang terlalu menekankan pada struktur, efisiensi, dan kontrol. Pendekatan baru ini menempatkan manusia sebagai pusat perhatian dalam dinamika organisasi, dengan menekankan pentingnya aspek sosial, psikologis, dan emosional dalam membentuk perilaku kerja.

Salah satu tonggak utama teori ini adalah *Hawthorne Studies* yang dilakukan di pabrik Western Electric, Amerika Serikat, pada akhir 1920-an hingga awal 1930-an. Studi ini dipimpin oleh Elton Mayo dan timnya dari Harvard University.

### **2.3.1 Latar Belakang Kemunculan Teori**

Teori klasik yang dipelopori oleh tokoh seperti Taylor dan Fayol cenderung melihat pekerja sebagai elemen mekanis dalam sistem produksi. Namun, pendekatan ini mulai dipertanyakan karena gagal menjelaskan fenomena sosial yang muncul di tempat kerja, seperti motivasi nonmaterial dan dinamika kelompok informal.

Elton Mayo mengkritisi pandangan mekanistik tersebut dan mengembangkan gagasan bahwa hubungan antarindividu, komunikasi interpersonal, serta rasa dihargai memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas (Bruce & Nyland, 2011). Pendekatan ini dikenal sebagai teori hubungan manusia (*human relations theory*), yang menjadi fondasi dari studi perilaku organisasi modern.

### **2.3.2 Temuan dari Studi Hawthorne**

Studi Hawthorne terdiri dari serangkaian eksperimen yang awalnya bertujuan mengkaji hubungan antara pencahayaan dan produktivitas. Namun, hasil yang mencolok justru ditemukan dari aspek sosial: perhatian yang diberikan oleh peneliti kepada pekerja menyebabkan peningkatan kinerja, fenomena ini kemudian dikenal sebagai *Hawthorne Effect*.

Penelitian ini menunjukkan bahwa produktivitas bukan hanya dipengaruhi oleh kondisi kerja fisik, tetapi juga oleh faktor psikososial seperti pengakuan, rasa diterima dalam kelompok, dan hubungan interpersonal (Adigun & Okunade, 2024). Temuan ini menandai pergeseran paradigma dari pendekatan struktural ke pendekatan humanistik dalam manajemen.

### **2.3.3 Implikasi terhadap Manajemen Modern**

Teori hubungan manusia memberikan dasar bagi pengembangan bidang perilaku organisasi, termasuk kajian tentang kepemimpinan partisipatif, komunikasi efektif, dan budaya kerja yang supportif. Dalam praktik manajemen modern, pendekatan ini diterjemahkan ke dalam program peningkatan kesejahteraan karyawan, pelatihan kepemimpinan emosional, serta pembentukan tim kerja yang kohesif.

Pentingnya mendengarkan aspirasi karyawan, membangun rasa memiliki, dan menciptakan iklim kerja yang positif menjadi strategi utama dalam mendorong produktivitas dan loyalitas kerja. Oleh karena itu, teori ini tetap relevan dalam menjawab tantangan

organisasi kontemporer yang semakin kompleks dan berorientasi pada manusia.

## 2.4 Pendekatan Modern dalam Manajemen

Dalam era globalisasi dan disrupti teknologi yang cepat, manajemen organisasi memerlukan pendekatan yang adaptif dan berbasis bukti. Pendekatan modern dalam manajemen menggabungkan teori sistem, teori kontingensi, dan *evidence-based management* untuk menghadapi kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis.

Pendekatan ini menekankan pentingnya fleksibilitas organisasi, adaptasi terhadap ketidakpastian, dan pengambilan keputusan berbasis data dan riset ilmiah. Dengan demikian, pendekatan modern tidak bersifat dogmatis, melainkan pragmatis sesuai kebutuhan kontekstual.

### 2.4.1 Teori Sistem

Teori sistem memandang organisasi sebagai bagian dari sistem terbuka yang saling berinteraksi dengan lingkungan eksternal. Organisasi terdiri atas berbagai subsistem (seperti sumber daya manusia, keuangan, produksi, dan informasi) yang saling terhubung dan bekerja secara sinergis.

Dalam praktik manajerial, pendekatan ini membantu manajer untuk memahami interdependensi antarbagian dan dampak sistemik dari setiap keputusan. Keuning et al. (2019) menyatakan bahwa pendekatan sistem memungkinkan organisasi untuk

mengembangkan struktur yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

#### **2.4.2 Teori Kontingensi**

Teori kontingensi menolak pendekatan "satu solusi untuk semua" dalam manajemen. Sebaliknya, ia menekankan bahwa struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan strategi yang efektif bergantung pada situasi spesifik yang dihadapi organisasi.

Misalnya, organisasi yang beroperasi di lingkungan stabil dapat menggunakan struktur birokratis, sementara yang berada dalam kondisi dinamis membutuhkan struktur yang lebih datar dan adaptif. Kates (2023) mencantohkan penerapan teori kontingensi dalam perancangan organisasi pemerintah untuk mitigasi bencana, di mana struktur yang fleksibel menjadi kunci efektivitas.

#### **2.4.3 Pendekatan Berbasis Bukti (*Evidence-Based Management*)**

*Evidence-based management* (EBMgt) merupakan pendekatan yang mengintegrasikan bukti ilmiah terbaik dalam pengambilan keputusan manajerial. Pendekatan ini menuntut penggunaan data empirik, hasil riset terverifikasi, pengalaman praktis, serta preferensi pemangku kepentingan.

Menurut Rynes dan Bartunek (2017), EBMgt tidak hanya meningkatkan akurasi keputusan, tetapi juga mengurangi bias kognitif dalam proses manajerial. Dengan memadukan data dan intuisi profesional, pendekatan ini menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik manajemen.

#### **2.4.4 Fleksibilitas Organisasi sebagai Kebutuhan Utama**

Ketiga pendekatan di atas memiliki satu benang merah: pentingnya fleksibilitas dalam organisasi modern. Lingkungan bisnis yang berubah cepat akibat inovasi teknologi, ketidakpastian geopolitik, dan perubahan preferensi konsumen menuntut organisasi untuk tangkas beradaptasi.

Organisasi yang menerapkan teori sistem dan kontingensi, serta mempraktikkan EBMgt, cenderung lebih siap menghadapi ketidakpastian dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Birken et al., 2017). Oleh karena itu, pendekatan modern bukan hanya pilihan metodologis, tetapi juga kebutuhan strategis.

### **2.5 Latihan Soal**

1. Jelaskan perkembangan awal pemikiran manajemen pada masa Revolusi Industri.
2. Bandingkan perbedaan antara teori klasik dan teori perilaku dalam manajemen.
3. Mengapa studi Hawthorne dianggap penting dalam teori hubungan manusia?
4. Berikan contoh penerapan pendekatan sistem dalam manajemen modern.
5. Apa peran data dalam pendekatan manajemen berbasis bukti?

# Bab 3: Lingkungan Bisnis

## dan Etika

---

### 3.1 Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis mencakup seluruh faktor internal dan eksternal yang memengaruhi operasional dan strategi perusahaan. Faktor eksternal terdiri dari kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, kebijakan politik, peraturan hukum, dinamika sosial budaya, serta intensitas persaingan di pasar. Faktor-faktor ini dapat menciptakan peluang maupun ancaman yang harus diantisipasi oleh perusahaan melalui penyesuaian strategi. Misalnya, perubahan teknologi menuntut perusahaan untuk berinovasi dalam produk maupun proses bisnis, sementara regulasi baru dapat memengaruhi pola distribusi maupun standar produksi. Pemahaman terhadap faktor eksternal sangat penting karena strategi yang disusun tanpa mempertimbangkan dinamika lingkungan cenderung kurang relevan dan berisiko gagal dalam jangka panjang (Purwanti & Judijanto, 2023).

Di sisi lain, faktor internal dalam lingkungan bisnis mencakup struktur organisasi, budaya perusahaan, sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi internal. Faktor internal inilah yang menentukan kapasitas perusahaan dalam merespons tantangan eksternal. Struktur organisasi yang fleksibel, budaya inovatif, serta

kompetensi sumber daya manusia yang tinggi akan memudahkan perusahaan menyesuaikan diri dengan perubahan global. Keterkaitan antara faktor internal dan eksternal membentuk dasar strategi korporasi yang adaptif dan berdaya saing. Studi terbaru menunjukkan bahwa faktor internal, ketika dipadukan dengan pemahaman yang tepat terhadap faktor eksternal, dapat menghasilkan perencanaan strategis yang lebih efektif dan berorientasi pada keunggulan kompetitif (Alawwad, 2024).

Secara keseluruhan, pemahaman mendalam terhadap lingkungan bisnis memungkinkan perusahaan menyusun strategi yang tidak hanya reaktif terhadap perubahan, tetapi juga proaktif dalam menciptakan keunggulan. Dengan menganalisis faktor eksternal yang terus berubah dan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki, perusahaan dapat meningkatkan daya saing sekaligus memastikan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan global.

## 3.2 Konsep Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan seperangkat prinsip moral yang digunakan sebagai pedoman dalam aktivitas perusahaan. Penerapan etika ini bertujuan untuk memastikan bahwa praktik bisnis berjalan secara adil, transparan, serta bertanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, etika bisnis tidak hanya berhubungan dengan kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga menyangkut komitmen perusahaan dalam menjunjung nilai-nilai moral dalam setiap keputusan bisnis.

### **3.2.1 Nilai-Nilai Utama dalam Etika Bisnis**

Nilai utama etika bisnis mencakup kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan kedulian sosial. Kejujuran menjadi dasar dalam menjaga integritas perusahaan terhadap konsumen, pemasok, maupun masyarakat luas. Keadilan menuntut adanya perlakuan yang setara bagi seluruh pihak tanpa adanya diskriminasi. Tanggung jawab mencerminkan kesadaran perusahaan dalam memenuhi kewajiban hukum maupun sosialnya. Sementara itu, kedulian sosial menekankan pentingnya kontribusi perusahaan terhadap pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat.

Penerapan nilai-nilai ini selaras dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG), yang meliputi transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan. Implementasi GCG menjadi kerangka kerja utama untuk memastikan etika bisnis berjalan secara konsisten dalam organisasi (Karsono, 2023).

### **3.2.2 Hubungan dengan Pemangku Kepentingan**

Etika bisnis juga mencakup hubungan perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan. Konsumen berhak mendapatkan produk dan layanan yang berkualitas sesuai dengan informasi yang jujur. Karyawan harus diperlakukan dengan adil melalui pemberian hak, kesempatan pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang aman. Pemasok memerlukan hubungan yang transparan dan saling menguntungkan. Pemegang saham berhak memperoleh informasi yang akurat serta pembagian keuntungan yang adil. Sementara itu,

masyarakat luas menuntut perusahaan untuk menjalankan tanggung jawab sosial serta menjaga kelestarian lingkungan.

Dengan demikian, etika bisnis menekankan keseimbangan antara kepentingan ekonomi perusahaan dan tanggung jawab sosialnya.

### **3.2.3 Tantangan dalam Penerapan Etika Bisnis**

Dalam praktiknya, penerapan etika bisnis sering menghadapi tantangan, terutama di era digital dan globalisasi. Kompleksitas model bisnis modern, penggunaan teknologi kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), serta tekanan kompetitif dapat menimbulkan dilema etis baru. Misalnya, bagaimana memastikan transparansi dan keadilan dalam penggunaan teknologi AI untuk pengambilan keputusan bisnis.

Literatur terbaru menekankan bahwa penerapan etika dalam konteks modern membutuhkan penekanan pada transparansi, akuntabilitas, dan keadilan, khususnya dalam menghadapi isu-isu teknologi yang semakin kompleks (Bansal & Dasarathy, 2023). Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk mengembangkan kebijakan etis yang adaptif dan relevan dengan perkembangan zaman.

### **3.2.4 Implikasi Etika Bisnis terhadap Keberlanjutan Perusahaan**

Etika bisnis memiliki implikasi langsung terhadap keberlanjutan perusahaan. Perusahaan yang menjunjung tinggi nilai etika cenderung mendapatkan kepercayaan publik, memperkuat reputasi, serta meningkatkan loyalitas konsumen. Sebaliknya,

perusahaan yang mengabaikan etika bisnis berisiko mengalami penurunan citra, kehilangan kepercayaan pasar, hingga menghadapi sanksi hukum.

Dengan demikian, etika bisnis bukan hanya menjadi kewajiban moral, tetapi juga strategi manajemen yang krusial dalam menjaga daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

### **3.3 Isu-Isu Etika dalam Dunia Bisnis**

Etika bisnis merupakan fondasi penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi dan membangun kepercayaan publik. Dalam praktiknya, dunia bisnis sering dihadapkan pada dilema etika yang melibatkan kepentingan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Isu-isu etika ini dapat memengaruhi reputasi perusahaan sekaligus menentukan keberlanjutan usahanya. Beberapa isu yang sering muncul dalam dunia bisnis meliputi praktik monopoli dan persaingan tidak sehat, eksplorasi tenaga kerja, pelanggaran hak konsumen, korupsi, serta isu lingkungan hidup.

#### **3.3.1 Praktik Monopoli dan Persaingan Tidak Sehat**

Praktik monopoli dan persaingan tidak sehat terjadi ketika suatu perusahaan mendominasi pasar dan menghambat masuknya pesaing baru. Kondisi ini mengurangi pilihan konsumen, menurunkan inovasi, serta menimbulkan ketidakadilan dalam mekanisme pasar. Dari perspektif etika, monopoli bertentangan dengan prinsip keadilan dan transparansi, karena menciptakan ketidakseimbangan antara produsen dan konsumen.

Untuk mengatasi hal ini, regulasi antimonopoli diperlukan agar mekanisme pasar tetap kompetitif. Jika tidak dikendalikan, monopoli dapat merusak iklim usaha dan menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap dunia bisnis.

### **3.3.2 Eksplorasi Tenaga Kerja**

Eksplorasi tenaga kerja, seperti upah rendah, jam kerja berlebihan, dan kondisi kerja tidak aman, masih menjadi isu etika global. Perusahaan yang hanya berfokus pada keuntungan finansial tanpa memperhatikan kesejahteraan pekerja berisiko kehilangan legitimasi sosial.

Selain itu, praktik ini berlawanan dengan prinsip hak asasi manusia. Oleh karena itu, banyak perusahaan mulai menerapkan kebijakan *corporate social responsibility* (CSR) yang menekankan perlindungan hak pekerja serta peningkatan kesejahteraan mereka.

### **3.3.3 Pelanggaran Hak Konsumen**

Hak konsumen meliputi hak atas keamanan, informasi yang benar, pilihan, dan didengar pendapatnya. Pelanggaran hak konsumen terjadi ketika perusahaan menyembunyikan informasi penting, menjual produk berbahaya, atau memberikan layanan yang tidak sesuai janji.

Dalam kerangka etika, perusahaan dituntut untuk mengutamakan transparansi dan tanggung jawab. Menjaga hak konsumen bukan hanya kewajiban moral, tetapi juga strategi bisnis jangka panjang untuk membangun kepercayaan.

### **3.3.4 Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme**

Korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) termasuk isu etika yang paling merusak dalam dunia bisnis. Praktik ini tidak hanya menghambat efisiensi ekonomi, tetapi juga menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor swasta maupun publik.

Menurut Koven dan Perez (2021), korupsi dalam bisnis menciptakan eksternalitas negatif berupa monopoli, eksplorasi tenaga kerja, serta pelanggaran hak konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa korupsi bukan hanya persoalan hukum, melainkan juga etika yang berdampak luas terhadap keberlanjutan perusahaan.

### **3.3.5 Isu Lingkungan Hidup (*Green Business*)**

Perhatian terhadap isu lingkungan menjadi semakin penting seiring meningkatnya kesadaran global terhadap perubahan iklim. Perusahaan yang mengabaikan dampak lingkungan, seperti polusi, eksplorasi sumber daya alam berlebihan, atau pembuangan limbah sembarangan, dianggap melanggar etika bisnis.

Kalu dan Ott (2019) menyoroti bahwa eksplorasi lingkungan oleh perusahaan multinasional di sektor minyak menyebabkan kerusakan ekosistem dan krisis kepercayaan masyarakat lokal. Oleh karena itu, konsep *green business* muncul sebagai pendekatan etis yang mengutamakan keberlanjutan lingkungan sekaligus mendukung inovasi ramah lingkungan.

### **3.3.6 Pentingnya Reputasi dan Kepercayaan Publik**

Perusahaan modern menyadari bahwa reputasi adalah aset berharga. Skandal etika dapat meruntuhkan citra perusahaan dalam waktu singkat, sementara membangunnya kembali membutuhkan

usaha yang panjang. Oleh karena itu, penerapan prinsip etika bisnis menjadi keharusan, bukan sekadar pilihan.

Dengan menghindari praktik tidak etis, perusahaan dapat menjaga kepercayaan publik, memperkuat daya saing, serta berkontribusi positif terhadap pembangunan berkelanjutan.

### **3.4 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)**

*Tanggung Jawab Sosial Perusahaan* atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan bentuk komitmen perusahaan untuk memberikan kontribusi positif kepada lingkungan dan masyarakat. CSR tidak hanya dipandang sebagai kewajiban moral, tetapi juga sebagai strategi bisnis yang berkelanjutan. Implementasi CSR mencakup berbagai aspek, mulai dari pendidikan, konservasi lingkungan, pengelolaan limbah, pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal, hingga kesejahteraan karyawan. Melalui praktik ini, perusahaan diharapkan dapat menciptakan hubungan harmonis dengan pemangku kepentingan sekaligus memperkuat citra perusahaan.

#### **3.4.1 CSR dalam Pendidikan dan Pemberdayaan Masyarakat**

Program CSR di bidang pendidikan menjadi salah satu cara efektif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Perusahaan dapat menyelenggarakan pelatihan keterampilan, beasiswa, maupun penyediaan fasilitas pendidikan. Program ini bertujuan membangun kapasitas masyarakat lokal agar mampu mandiri secara ekonomi maupun sosial.

Menurut penelitian, CSR berbasis pendidikan mampu memperkuat pembangunan berkelanjutan karena mendukung peningkatan kualitas tenaga kerja sekaligus menumbuhkan kesadaran masyarakat akan nilai keberlanjutan (Ismail, 2021). Dengan demikian, program pendidikan dalam CSR memberikan dampak ganda, baik bagi masyarakat maupun keberlangsungan bisnis perusahaan.

### **3.4.2 CSR dalam Konservasi Lingkungan dan Pengelolaan Limbah**

Lingkungan hidup merupakan salah satu fokus utama dalam implementasi CSR. Perusahaan didorong untuk mengelola limbah secara bijak, mengurangi emisi, serta melakukan konservasi sumber daya alam. CSR dalam bidang lingkungan tidak hanya berfungsi menjaga ekosistem, tetapi juga membangun citra perusahaan yang peduli terhadap isu keberlanjutan.

Studi menyebutkan bahwa praktik CSR yang terintegrasi dengan konservasi lingkungan berperan penting dalam membentuk kesadaran ekologis masyarakat serta memperkuat legitimasi sosial perusahaan (García Villena et al., 2021). Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan bisnis modern sangat terkait dengan komitmen terhadap lingkungan.

### **3.4.3 CSR dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Lokal**

Selain bidang pendidikan dan lingkungan, CSR juga mencakup pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal. Program ini biasanya berupa pelatihan kewirausahaan, bantuan modal usaha, atau kemitraan bisnis antara perusahaan dan komunitas lokal.

Pemberdayaan ekonomi masyarakat tidak hanya meningkatkan kesejahteraan warga, tetapi juga menciptakan ekosistem bisnis yang lebih stabil di sekitar perusahaan.

Implementasi CSR dalam bidang ekonomi dapat membantu perusahaan memperoleh dukungan sosial dari masyarakat sekaligus memperkuat rantai pasok lokal. Dengan demikian, perusahaan mampu meningkatkan daya saingnya melalui kontribusi positif terhadap pembangunan ekonomi daerah.

#### **3.4.4 Dampak CSR terhadap Perusahaan dan Keberlanjutan Bisnis**

CSR bukan hanya memberikan manfaat bagi masyarakat, tetapi juga bagi perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang konsisten melaksanakan CSR memperoleh kepercayaan publik yang lebih tinggi, meningkatkan loyalitas konsumen, serta memperkuat reputasi jangka panjang. CSR juga menjadi bagian dari strategi keberlanjutan bisnis karena membantu perusahaan beradaptasi dengan tuntutan regulasi dan ekspektasi masyarakat modern.

Dengan demikian, CSR dapat dipahami sebagai investasi sosial yang memberikan keuntungan ganda: meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekaligus menjamin keberlangsungan perusahaan.

### **3.5 Latihan Soal**

1. Jelaskan perbedaan lingkungan internal dan eksternal dalam bisnis!
2. Apa yang dimaksud dengan etika bisnis dan sebutkan nilai utamanya!
3. Berikan contoh isu etika yang sering terjadi di dunia bisnis modern!
4. Mengapa CSR penting bagi keberlanjutan perusahaan?
5. Bagaimana perusahaan dapat menjaga keseimbangan antara profit dan etika?

# Bab 4: Fungsi Perencanaan

## (*Planning*)

---

### 4.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajerial yang berperan sebagai fondasi utama bagi seluruh aktivitas organisasi. Dalam konteks manajemen modern, perencanaan didefinisikan sebagai proses sistematis untuk menentukan tujuan organisasi, mengidentifikasi sumber daya yang tersedia, serta merancang strategi dan langkah operasional guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan, organisasi dapat mengantisipasi perubahan lingkungan, mengurangi ketidakpastian, serta mengalokasikan sumber daya secara rasional. Fungsi ini menjadi acuan bagi fungsi manajemen lainnya seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Tanpa perencanaan yang matang, organisasi akan kehilangan arah strategis dan berisiko mengalami ketidakefisienan dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaan kegiatan operasional.

Menurut Tavo dan Rasmus (2024), perencanaan merupakan elemen kunci dalam proses manajemen yang memungkinkan organisasi menyusun kerangka kerja strategis untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Mereka menekankan bahwa perencanaan tidak sekadar menetapkan tujuan, tetapi juga mencakup

proses identifikasi peluang dan ancaman yang mungkin muncul dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Dalam pandangan mereka, efektivitas perencanaan bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan analisis lingkungan eksternal dan internal ke dalam proses penyusunan strategi. Dengan demikian, perencanaan menjadi alat proaktif yang membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan pasar, teknologi, serta kebutuhan stakeholder secara berkelanjutan. Fungsi perencanaan yang baik juga memastikan adanya keselarasan antara visi organisasi dan tindakan operasional di semua tingkatan manajemen.

Selain itu, Kabeyi (2019) menguraikan bahwa perencanaan strategis merupakan inti dari pengelolaan organisasi modern karena menyediakan arah dan pedoman bagi pengambilan keputusan. Ia menekankan bahwa proses perencanaan yang efektif mencakup tiga tahap utama: formulasi, implementasi, dan evaluasi. Formulasi strategi mencakup identifikasi tujuan jangka panjang dan analisis lingkungan, sedangkan tahap implementasi menekankan pengorganisasian sumber daya dan pembagian tanggung jawab secara proporsional. Tahap terakhir, yakni evaluasi, digunakan untuk menilai kesesuaian hasil dengan tujuan yang telah ditetapkan serta melakukan penyesuaian terhadap strategi yang ada. Kabeyi menegaskan bahwa keberhasilan perencanaan strategis bergantung pada partisipasi aktif dari seluruh lapisan organisasi, karena kolaborasi lintas fungsi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan realistik.

Dalam konteks organisasi publik maupun swasta, perencanaan berfungsi sebagai sarana untuk menghubungkan visi strategis dengan tindakan nyata. Setiap rencana yang disusun harus memiliki indikator kinerja yang terukur, baik dalam bentuk target jangka pendek maupun jangka panjang. Hal ini memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan dapat dipantau dan dievaluasi berdasarkan kriteria objektif. Selain itu, perencanaan juga berperan dalam membangun kemampuan organisasi untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Dalam era globalisasi dan transformasi digital, kemampuan merespons perubahan secara cepat menjadi faktor penentu daya saing organisasi. Oleh karena itu, pendekatan perencanaan adaptif yang mengakomodasi dinamika eksternal semakin penting untuk diterapkan dalam praktik manajemen kontemporer.

Perencanaan juga memiliki dimensi sosial dan etis yang tidak kalah penting. Proses perencanaan yang baik harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak, termasuk karyawan, pelanggan, pemegang saham, dan masyarakat luas. Keputusan strategis yang diambil tanpa mempertimbangkan aspek etika dan keberlanjutan dapat menimbulkan dampak negatif terhadap reputasi organisasi dan kepercayaan publik. Dengan demikian, perencanaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga pada penciptaan nilai sosial yang berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan paradigma manajemen modern yang menempatkan tanggung jawab sosial sebagai bagian integral dari strategi bisnis.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan merupakan proses rasional, terarah, dan berkesinambungan yang menjadi landasan utama bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial lainnya. Melalui perencanaan yang efektif, organisasi dapat meminimalkan risiko, mengoptimalkan sumber daya, serta memastikan pencapaian tujuan secara sistematis. Dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan keberlanjutan jangka panjang.

## **4.2 Tujuan dan Manfaat Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang berperan sebagai dasar bagi pelaksanaan, pengorganisasian, serta pengendalian kegiatan organisasi. Melalui perencanaan yang baik, organisasi dapat menentukan arah dan strategi yang jelas dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Proses perencanaan juga membantu organisasi meminimalkan ketidakpastian, mengalokasikan sumber daya secara optimal, dan menciptakan koordinasi yang efektif antarunit kerja.

### **4.2.1 Tujuan Perencanaan**

Tujuan utama dari perencanaan adalah memberikan arah bagi seluruh aktivitas organisasi. Dengan adanya perencanaan, setiap bagian organisasi memiliki panduan yang jelas tentang apa yang harus dicapai, kapan harus dilakukan, serta bagaimana

langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya. Perencanaan menjadi peta jalan (*roadmap*) yang memastikan seluruh anggota organisasi bergerak dalam arah yang sama menuju visi dan misi yang telah ditetapkan.

Selain memberikan arah, perencanaan juga berfungsi untuk menetapkan prioritas kerja serta mengantisipasi tantangan yang mungkin timbul di masa depan. Organisasi yang memiliki perencanaan yang matang akan lebih siap menghadapi dinamika perubahan lingkungan, baik internal maupun eksternal. Daft dan Marcic (2021) menjelaskan bahwa perencanaan yang efektif memberikan kejelasan tujuan, meningkatkan koordinasi antardepartemen, serta memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan situasi bisnis yang cepat.

Dengan demikian, tujuan perencanaan tidak hanya sebatas menyusun rencana kerja, tetapi juga memastikan setiap keputusan yang diambil sejalan dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Tanpa perencanaan, kegiatan organisasi cenderung berjalan tanpa arah, sehingga berpotensi menimbulkan inefisiensi dan konflik dalam pelaksanaan tugas.

#### **4.2.2 Manfaat Perencanaan**

Perencanaan memberikan berbagai manfaat nyata bagi organisasi, baik dalam aspek operasional maupun strategis.

**Pertama**, perencanaan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Melalui proses perencanaan, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan sumber daya secara tepat, sehingga

dapat mengurangi pemborosan dan memastikan penggunaan tenaga kerja, waktu, dan dana secara optimal.

**Kedua**, perencanaan membantu mengurangi risiko dalam pengambilan keputusan. Dengan menganalisis kondisi internal dan eksternal sebelum tindakan dilakukan, manajemen dapat memperkirakan konsekuensi dari setiap alternatif keputusan dan memilih opsi yang paling menguntungkan. Robbins dan Coulter (2018) menyatakan bahwa proses perencanaan yang sistematis memberikan dasar yang kuat bagi manajemen dalam menghadapi ketidakpastian serta mengurangi kemungkinan kesalahan strategis.

**Ketiga**, perencanaan memastikan koordinasi yang lebih baik antarbagian organisasi. Rencana yang terintegrasi membuat setiap departemen memahami perannya masing-masing dalam mencapai sasaran bersama. Hal ini memperkuat kolaborasi lintas fungsi dan menghindari tumpang tindih tanggung jawab.

**Keempat**, perencanaan berperan sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Standar dan indikator yang ditetapkan dalam perencanaan menjadi dasar bagi manajemen untuk menilai sejauh mana hasil yang diperoleh sesuai dengan target yang diharapkan. Jika terjadi penyimpangan, langkah korektif dapat segera diambil untuk memperbaiki proses kerja.

**Kelima**, perencanaan membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, perencanaan yang fleksibel memungkinkan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi pasar, regulasi, maupun kebutuhan pelanggan.

Secara keseluruhan, perencanaan berfungsi tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk memastikan kesinambungan dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Melalui perencanaan yang terarah dan berkelanjutan, organisasi dapat mengantisipasi tantangan, mengoptimalkan peluang, serta membangun fondasi yang kokoh bagi pertumbuhan jangka panjang.

### **4.3 Jenis-Jenis Perencanaan**

Perencanaan merupakan fungsi manajerial yang fundamental dalam mengarahkan aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui perencanaan, organisasi dapat mengantisipasi tantangan, mengalokasikan sumber daya secara efisien, serta memastikan koordinasi antarbagian berjalan dengan baik. Jenis-jenis perencanaan dalam organisasi dapat diklasifikasikan berdasarkan jangka waktu, tingkat manajerial, dan ruang lingkupnya. Klasifikasi tersebut mencakup perencanaan strategis, perencanaan taktis, perencanaan operasional, dan perencanaan kontinjensi.

#### **4.3.1 Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan bentuk perencanaan jangka panjang yang menentukan arah, tujuan utama, serta kebijakan organisasi. Perencanaan ini berorientasi pada masa depan dan biasanya mencakup periode tiga hingga sepuluh tahun. Fokus utama dari perencanaan strategis adalah menyesuaikan potensi internal

organisasi dengan peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), perencanaan strategis melibatkan proses analisis situasi (*situational analysis*), perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi. Tahap ini sering kali menggunakan alat analisis seperti *SWOT* (*strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*) untuk menilai posisi kompetitif organisasi. Hasil dari perencanaan strategis berupa visi, misi, dan sasaran jangka panjang yang menjadi panduan utama dalam pengambilan keputusan di seluruh tingkatan manajemen.

#### **4.3.2 Perencanaan Taktis**

Perencanaan taktis adalah turunan dari perencanaan strategis yang berfokus pada implementasi strategi di tingkat menengah. Rencana ini biasanya dibuat oleh manajer tingkat menengah dengan jangka waktu satu hingga tiga tahun. Tujuannya adalah untuk menerjemahkan kebijakan strategis menjadi program dan kegiatan yang lebih spesifik dan terukur.

Perencanaan taktis meliputi penyusunan anggaran, pengaturan sumber daya manusia, serta penentuan langkah-langkah yang mendukung pencapaian sasaran strategis. Menurut Robbins dan Coulter (2018), perencanaan taktis memastikan bahwa strategi yang telah dirumuskan dapat diterjemahkan ke dalam tindakan nyata di tingkat departemen atau unit kerja. Oleh karena itu, perencanaan ini memainkan peran penting sebagai penghubung antara visi strategis dan kegiatan operasional organisasi.

### **4.3.3 Perencanaan Operasional**

Perencanaan operasional berfokus pada kegiatan rutin dan bersifat jangka pendek, biasanya mencakup periode harian, mingguan, atau bulanan. Perencanaan ini disusun oleh manajer lini atau supervisor untuk memastikan pelaksanaan aktivitas berjalan efisien dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Ciri khas dari perencanaan operasional adalah orientasinya terhadap efektivitas pelaksanaan tugas dan penggunaan sumber daya secara optimal. Menurut Griffin (2017), perencanaan operasional mencakup penjadwalan, pengawasan produksi, serta pengelolaan logistik. Rencana ini bersifat rinci dan konkret, dengan indikator kinerja yang dapat diukur secara langsung. Perencanaan operasional berperan penting dalam menjembatani strategi organisasi dengan kegiatan aktual di lapangan.

### **4.3.4 Perencanaan Kontinjenpsi**

Perencanaan kontinjenpsi disusun untuk menghadapi kondisi tidak terduga yang dapat mengganggu jalannya operasi organisasi, seperti krisis ekonomi, bencana alam, atau perubahan kebijakan pemerintah. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memastikan keberlanjutan operasional dengan mempersiapkan langkah-langkah alternatif apabila rencana utama tidak dapat dijalankan.

Wheelen dan Hunger (2018) menegaskan bahwa perencanaan kontinjenpsi harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan. Komponen penting dari rencana kontinjenpsi meliputi identifikasi risiko, skenario alternatif, dan prosedur mitigasi. Dengan adanya perencanaan kontinjenpsi, organisasi dapat

merespons krisis secara cepat tanpa mengorbankan stabilitas dan kinerja jangka panjang.

## **4.4 Tahapan dalam Proses Perencanaan**

Perencanaan merupakan fungsi manajerial yang berperan penting dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi. Proses ini melibatkan serangkaian langkah sistematis yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks manajemen strategis, perencanaan tidak hanya berfokus pada penetapan tujuan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Tahapan dalam proses perencanaan bersifat siklus, di mana setiap tahap saling terkait dan memberikan umpan balik bagi perbaikan berkelanjutan.

### **4.4.1 Identifikasi Tujuan dan Masalah Organisasi**

Langkah pertama dalam proses perencanaan adalah mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai serta masalah yang dihadapi organisasi. Tahap ini menjadi dasar bagi seluruh proses perencanaan karena menentukan arah strategis dan prioritas kebijakan yang akan diambil. Tujuan organisasi dapat berupa peningkatan produktivitas, pengembangan sumber daya manusia, atau perluasan pasar. Di sisi lain, identifikasi masalah dilakukan untuk mengenali hambatan yang dapat mengganggu pencapaian tujuan, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Menurut Wheelen dan Hunger (2018), kejelasan dalam mendefinisikan tujuan dan masalah merupakan faktor kunci keberhasilan perencanaan strategis. Tanpa pemahaman yang tepat terhadap apa yang ingin dicapai dan apa yang menghambat pencapaiannya, proses perencanaan akan kehilangan arah dan efektivitasnya.

#### **4.4.2 Analisis Situasi Internal dan Eksternal**

Setelah tujuan dan masalah teridentifikasi, tahap berikutnya adalah melakukan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi. Analisis internal mencakup penilaian terhadap sumber daya, struktur organisasi, serta kapabilitas yang dimiliki, sedangkan analisis eksternal melibatkan faktor lingkungan seperti kondisi ekonomi, persaingan, dan perubahan teknologi.

Metode yang umum digunakan dalam tahap ini adalah *SWOT analysis* (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), yang membantu organisasi memahami posisi strategisnya. Hasil analisis ini akan menjadi dasar dalam merumuskan alternatif strategi yang realistik dan berorientasi pada peningkatan daya saing.

#### **4.4.3 Penetapan dan Pemilihan Alternatif Strategi**

Tahapan selanjutnya adalah penetapan berbagai alternatif strategi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada tahap ini, perencana harus mempertimbangkan berbagai faktor seperti ketersediaan sumber daya, risiko yang mungkin muncul, serta dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan organisasi.

Dari sejumlah alternatif yang disusun, dilakukan proses evaluasi untuk menentukan strategi terbaik. Pemilihan alternatif

dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian antara strategi dan tujuan organisasi, serta kemampuan organisasi dalam melaksanakan strategi tersebut. Menurut Bryson (2018), pemilihan strategi yang tepat tidak hanya ditentukan oleh rasionalitas ekonomi, tetapi juga oleh tingkat fleksibilitas dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan.

#### **4.4.4 Implementasi Rencana Kerja**

Tahap implementasi merupakan proses penerjemahan strategi ke dalam tindakan nyata. Implementasi mencakup penyusunan program, penetapan tanggung jawab, alokasi sumber daya, serta penentuan waktu pelaksanaan. Keberhasilan tahap ini sangat bergantung pada koordinasi antarbagian dan komitmen seluruh anggota organisasi.

Pemimpin berperan penting dalam memastikan bahwa rencana kerja dijalankan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi yang jelas dan pengawasan yang konsisten menjadi faktor kunci agar pelaksanaan rencana tidak menyimpang dari sasaran strategis.

#### **4.4.5 Evaluasi dan Revisi Perencanaan**

Tahap terakhir dalam proses perencanaan adalah evaluasi dan revisi. Evaluasi dilakukan untuk menilai sejauh mana hasil yang dicapai sesuai dengan tujuan awal. Jika ditemukan penyimpangan atau ketidakefektifan strategi, maka perlu dilakukan revisi atau penyesuaian terhadap rencana yang telah ditetapkan.

Proses evaluasi harus bersifat objektif, berorientasi pada data, dan dilakukan secara berkala. Selain itu, revisi perencanaan

perlu dilakukan secara berkelanjutan agar organisasi dapat tetap relevan dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, perencanaan menjadi proses dinamis yang terus berkembang seiring dengan kebutuhan dan tantangan organisasi.

Secara keseluruhan, tahapan dalam proses perencanaan membentuk siklus yang berulang. Setiap tahap memberikan umpan balik bagi tahap berikutnya, menciptakan mekanisme perbaikan berkelanjutan yang mendukung peningkatan efektivitas dan adaptivitas organisasi.

## 4.5 Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian perencanaan dan mengapa fungsi ini penting dalam manajemen!
2. Sebutkan dan jelaskan tiga manfaat utama dari proses perencanaan!
3. Apa perbedaan antara perencanaan strategis dan operasional? Berikan contoh masing-masing!
4. Uraikan langkah-langkah utama dalam proses perencanaan!
5. Mengapa evaluasi penting dalam tahapan perencanaan organisasi?

# Bab 5: Fungsi

## Pengorganisasian

### (*Organizing*)

---

#### 5.1 Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajerial yang esensial dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Secara konseptual, pengorganisasian adalah proses sistematis yang melibatkan penentuan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan, pengelompokan kegiatan tersebut ke dalam unit-unit kerja, serta pengkoordinasian antarbagian agar seluruh elemen organisasi dapat bekerja secara harmonis menuju sasaran bersama. Proses ini berangkat dari pemahaman bahwa suatu organisasi, sebagai entitas yang kompleks, memerlukan struktur yang jelas dan logis untuk memastikan bahwa sumber daya yang tersedia, baik manusia, waktu, maupun anggaran, dapat dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, pengorganisasian tidak hanya berkaitan dengan aspek teknis pembagian tugas, tetapi juga menyangkut aspek strategis dalam membentuk kerangka kerja yang mampu mendorong kolaborasi, fleksibilitas, dan akuntabilitas (Robbins & Coulter, 2018).

Fungsi pengorganisasian mencakup beberapa komponen inti. Pertama, penentuan aktivitas kerja, yaitu identifikasi berbagai tugas dan pekerjaan yang diperlukan dalam operasional organisasi. Tugas-tugas ini kemudian dikelompokkan berdasarkan kesamaan fungsi, tujuan, atau proses kerja. Misalnya, dalam organisasi bisnis, aktivitas pemasaran, produksi, dan keuangan dikelompokkan dalam departemen atau divisi yang berbeda. Kedua, setelah pengelompokan dilakukan, organisasi membentuk hierarki dan menetapkan hubungan wewenang serta tanggung jawab melalui struktur organisasi. Struktur ini menentukan jalur pelaporan, koordinasi lintas fungsi, serta alur komunikasi antarbagian. Ketiga, proses pengorganisasian juga mencakup pengalokasian sumber daya, baik berupa tenaga kerja, dana, fasilitas, maupun teknologi, ke unit-unit organisasi sesuai dengan kebutuhan dan prioritas strategis. Hal ini bertujuan untuk menciptakan efisiensi kerja dan menghindari tumpang tindih tanggung jawab.

Pengorganisasian juga berkaitan erat dengan dinamika perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dalam menghadapi perubahan pasar, teknologi, atau regulasi, struktur organisasi harus mampu menyesuaikan diri agar tetap relevan dan responsif. Oleh karena itu, fleksibilitas dalam pengorganisasian menjadi kunci agar organisasi tidak hanya berfokus pada efisiensi jangka pendek, tetapi juga mampu beradaptasi secara berkelanjutan. Konsep organisasi modern seperti struktur matriks, tim lintas fungsi, dan organisasi berbasis proyek merupakan contoh penerapan prinsip

pengorganisasian yang lebih adaptif terhadap kompleksitas tantangan kontemporer (Daft, 2016).

Dengan demikian, pengorganisasian bukan sekadar pembentukan struktur formal, melainkan suatu proses integral dalam manajemen strategis yang memungkinkan organisasi mengkoordinasikan aktivitas dan sumber dayanya secara sinergis. Proses ini menjadi landasan bagi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya seperti pengarahan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang berbasis pada pembagian kerja yang sistematis dan tanggung jawab yang terdistribusi secara tepat.

## **5.2 Prinsip-prinsip Pengorganisasian**

Pengorganisasian yang efektif tidak dapat dilepaskan dari penerapan prinsip-prinsip dasar manajerial yang berfungsi sebagai pedoman dalam menyusun struktur organisasi. Prinsip-prinsip ini membantu memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi berfungsi secara selaras dan efisien. Selain itu, prinsip-prinsip tersebut memungkinkan adaptasi terhadap dinamika eksternal dan internal, sehingga struktur organisasi menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

### **5.2.1 Pembagian Kerja yang Jelas**

Pembagian kerja yang sistematis merupakan dasar dari pengorganisasian yang produktif. Melalui spesialisasi tugas, setiap individu atau unit kerja diberi tanggung jawab spesifik sesuai dengan kompetensi dan peran masing-masing. Hal ini bertujuan untuk

meningkatkan efisiensi, mempercepat penyelesaian tugas, serta mendorong pengembangan keahlian yang mendalam (Jones & George, 2017). Tanpa pembagian kerja yang jelas, potensi tumpang tindih atau kekosongan fungsi menjadi lebih besar.

### **5.2.2 Hierarki Wewenang dan Kesatuan Perintah**

Hierarki wewenang menunjukkan susunan tingkat kekuasaan dalam organisasi, dari level tertinggi hingga terendah. Prinsip ini berkaitan erat dengan *chain of command*, yaitu garis kewenangan yang menghubungkan satu posisi dengan posisi lainnya. Salah satu elemen penting dalam hierarki ini adalah prinsip kesatuan perintah (*unity of command*), di mana setiap bawahan sebaiknya hanya menerima instruksi dari satu atasan langsung untuk menghindari kebingungan dan konflik perintah (Daft, 2016). Penerapan prinsip ini juga memperjelas tanggung jawab dan jalur pelaporan.

### **5.2.3 Koordinasi Antarbagian**

Koordinasi merupakan proses penyelarasan aktivitas antarunit atau departemen dalam organisasi. Semakin besar dan kompleks suatu organisasi, semakin tinggi pula kebutuhan akan koordinasi yang efektif. Koordinasi menjembatani perbedaan tujuan antarbagian, menghindari duplikasi pekerjaan, serta memastikan aliran informasi berjalan lancar. Organisasi yang mampu menjaga koordinasi antardepartemen secara konsisten akan lebih adaptif terhadap tantangan dan perubahan lingkungan (Robbins & Coulter, 2018).

## **5.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang menentukan pembagian tugas, tanggung jawab, dan hubungan pelaporan di dalam suatu entitas. Struktur ini memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan, koordinasi antarbagian, serta adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan. Pemilihan struktur organisasi yang tepat perlu disesuaikan dengan skala usaha, kompleksitas operasional, serta strategi jangka panjang perusahaan. Secara umum, terdapat empat bentuk struktur organisasi yang lazim diterapkan, yaitu fungsional, divisional, matriks, dan tim.

### **5.3.1 Struktur Fungsional dan Divisional**

Struktur fungsional membagi organisasi berdasarkan fungsi-fungsi utama seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, dan operasional. Pendekatan ini cocok untuk organisasi kecil hingga menengah dengan produk yang homogen. Struktur ini memberikan spesialisasi yang tinggi, namun dapat menimbulkan koordinasi antarbagian yang lemah bila tidak dikelola dengan baik.

Sebaliknya, struktur divisional menyusun organisasi berdasarkan lini produk, wilayah geografis, atau kelompok pelanggan. Struktur ini memberikan otonomi lebih besar kepada tiap divisi dan cocok diterapkan pada organisasi besar dengan portofolio produk yang beragam (Daft, 2016).

### **5.3.2 Struktur Matriks dan Tim**

Struktur matriks menggabungkan dua dimensi sekaligus, biasanya fungsi dan proyek. Seorang karyawan dapat memiliki dua

atasan: satu dari fungsi, dan satu dari proyek atau produk. Walau fleksibel dan responsif, struktur ini menuntut keterampilan koordinasi yang tinggi untuk menghindari konflik kepemimpinan.

Struktur berbasis tim lebih menekankan kolaborasi lintas fungsi dalam kelompok kerja yang otonom. Model ini menyesuaikan dengan tren organisasi modern yang adaptif dan berbasis proyek. Organisasi dengan lingkungan yang cepat berubah cenderung memilih struktur ini untuk meningkatkan kecepatan inovasi (Robbins & Coulter, 2018).

### **5.3.3 Implikasi Pemilihan Struktur**

Pemilihan struktur organisasi bukan keputusan statis, melainkan bagian dari strategi adaptif. Struktur yang tepat dapat memperkuat komunikasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Oleh karena itu, organisasi perlu secara berkala mengevaluasi struktur yang ada agar tetap relevan terhadap dinamika eksternal dan kebutuhan internal.

## **5.4 Sentralisasi dan Desentralisasi**

Dalam tata kelola organisasi, konsep sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua pendekatan utama dalam pengambilan keputusan dan distribusi wewenang. Keduanya mewakili spektrum berbeda dalam struktur organisasi, dengan implikasi langsung terhadap efisiensi, kecepatan respon, serta keterlibatan unit kerja. Pemilihan antara model sentralistik atau desentralistik harus mempertimbangkan konteks internal dan eksternal organisasi,

termasuk skala operasional, budaya organisasi, serta kompleksitas lingkungan bisnis.

#### **5.4.1 Karakteristik Sentralisasi**

Sentralisasi ditandai dengan konsentrasi kekuasaan dan pengambilan keputusan di tingkat pusat atau manajemen atas. Dalam sistem ini, unit-unit operasional memiliki otonomi terbatas dan lebih bersifat pelaksana kebijakan pusat. Kelebihan pendekatan ini antara lain konsistensi keputusan, kontrol yang ketat, serta efisiensi dalam koordinasi. Namun, kelemahannya terletak pada lambatnya respons terhadap kondisi lokal dan keterbatasan inovasi di tingkat bawah (Daft, 2015). Sentralisasi lebih cocok diterapkan dalam organisasi dengan stabilitas tinggi dan kebutuhan akan standardisasi yang kuat.

#### **5.4.2 Karakteristik Desentralisasi**

Sebaliknya, desentralisasi memberikan kewenangan lebih besar kepada unit-unit di tingkat bawah untuk mengambil keputusan secara mandiri, sesuai dengan kebutuhan dan konteks lokal. Pendekatan ini mendorong partisipasi, fleksibilitas, dan kemampuan berinovasi di lingkungan yang dinamis. Menurut Robbins dan Coulter (2018), desentralisasi meningkatkan motivasi pegawai serta mempercepat proses pengambilan keputusan karena dekat dengan permasalahan yang dihadapi. Namun, tantangannya terletak pada risiko inkonsistensi kebijakan dan meningkatnya kebutuhan koordinasi lintas unit.

#### **5.4.3 Menyesuaikan Struktur dengan Konteks Organisasi**

Tidak ada model tunggal yang ideal untuk semua organisasi. Banyak entitas modern mengadopsi pendekatan hibrida, yaitu

kombinasi antara sentralisasi untuk fungsi strategis dan desentralisasi untuk fungsi operasional. Penyesuaian ini memungkinkan organisasi tetap memiliki arah yang seragam sambil memberi ruang fleksibilitas di lapangan. Oleh karena itu, pemimpin organisasi perlu secara berkala meninjau struktur tata kelola dan memastikan bahwa distribusi kewenangan selaras dengan tujuan dan tantangan strategis yang dihadapi.

## **5.5 Tantangan dalam Pengorganisasian**

Pengorganisasian dalam suatu entitas bisnis atau sosial merupakan fondasi yang menentukan efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi manajerial lainnya. Tantangan dalam pengorganisasian muncul seiring kompleksitas lingkungan yang terus berubah dan tuntutan adaptasi yang semakin tinggi. Oleh karena itu, pengorganisasian yang tangguh membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola dinamika internal serta merancang struktur yang relevan dengan konteks eksternal.

### **5.5.1 Penyesuaian terhadap Perubahan Lingkungan**

Lingkungan organisasi yang bersifat dinamis—baik karena faktor teknologi, regulasi, maupun sosial-ekonomi—menuntut struktur organisasi yang fleksibel dan responsif. Organisasi yang kaku dalam struktur dan alur komunikasi cenderung kesulitan beradaptasi, bahkan dapat kehilangan daya saing. Untuk menghadapinya, dibutuhkan sistem yang memungkinkan

desentralisasi keputusan dan kemampuan berinovasi secara cepat (Burton et al., 2015).

### **5.5.2 Pengelolaan Konflik Antarbagian**

Konflik antarbagian atau antarunit merupakan hal yang tidak terhindarkan dalam proses organisasi. Perbedaan tujuan, kepentingan, dan sumber daya sering kali memicu ketegangan. Jika tidak dikelola dengan baik, konflik ini dapat menghambat koordinasi, menurunkan moral kerja, dan mengurangi produktivitas. Sebaliknya, konflik yang dikelola secara konstruktif dapat menjadi sumber ide baru dan perbaikan sistem (Jehn & Bendersky, 2003).

### **5.5.3 Pengembangan Struktur yang Adaptif**

Struktur organisasi perlu terus dievaluasi agar tetap relevan dengan perubahan kebutuhan dan tujuan. Struktur yang terlalu hierarkis bisa memperlambat arus informasi dan keputusan. Oleh karena itu, banyak organisasi mulai mengadopsi struktur matriks, tim lintas fungsi, atau pendekatan *agile* sebagai respons terhadap kebutuhan fleksibilitas dan kolaborasi yang lebih tinggi.

### **5.5.4 Peran Evaluasi dan Restrukturisasi**

Pemimpin organisasi perlu memiliki kemampuan reflektif dan analitis untuk mengevaluasi efektivitas struktur yang ada. Evaluasi ini dapat mencakup efisiensi alur kerja, kejelasan peran, serta ketepatan distribusi wewenang. Bila diperlukan, restrukturisasi harus dilakukan secara terencana dan komunikatif, agar tidak menimbulkan resistansi yang kontraproduktif.

## **5.6 Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian fungsi pengorganisasian dalam manajemen!
2. Sebutkan dan jelaskan prinsip-prinsip dasar dalam pengorganisasian!
3. Bandingkan struktur organisasi fungsional dan matriks!
4. Apa saja kelebihan dan kelemahan dari sistem desentralisasi?
5. Sebutkan tantangan utama dalam pengorganisasian modern!

# Bab 6: Fungsi

## Kepemimpinan (*Leading*)

---

### 6.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu proses sosial yang kompleks, di mana seorang individu memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan perilaku serta sikap orang lain untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dalam konteks organisasi maupun kelompok kerja, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi formal yang melekat pada jabatan tertentu, tetapi juga sebagai kemampuan interpersonal yang memungkinkan seseorang membentuk visi, menginspirasi tindakan, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian kinerja kolektif. Seorang pemimpin bertanggung jawab tidak hanya atas hasil akhir, tetapi juga atas dinamika proses yang mengarah ke tujuan tersebut, termasuk menjaga motivasi, mengatasi konflik, serta mendorong kerja sama yang efektif di antara anggota tim. Oleh karena itu, kepemimpinan bukan hanya soal kekuasaan atau otoritas, melainkan menyangkut kepercayaan, komunikasi, dan keteladanan yang ditunjukkan secara konsisten dalam interaksi sehari-hari (Northouse, 2019).

Dalam praktiknya, kepemimpinan melibatkan sejumlah peran strategis yang mencakup fungsi-fungsi kognitif dan afektif.

Seorang pemimpin dituntut mampu membaca situasi, mengambil keputusan secara rasional, serta menyampaikan arahan yang jelas kepada tim. Pada saat yang sama, ia juga harus sensitif terhadap kebutuhan emosional anggota kelompok, memberikan dukungan psikologis, dan menciptakan suasana yang mendukung pengembangan potensi individu. Dalam hal ini, kepemimpinan yang efektif bergantung pada kemampuan untuk menyeimbangkan antara orientasi pada tugas dan perhatian terhadap manusia. Pemimpin yang sukses tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga berupaya membangun hubungan yang positif dan berkelanjutan dengan anggotanya, sehingga tercipta rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan bersama.

Lebih jauh, efektivitas kepemimpinan juga dipengaruhi oleh konteks organisasi dan budaya di mana kepemimpinan itu dijalankan. Berbagai gaya kepemimpinan, seperti transformasional, transaksional, atau demokratis, memiliki implikasi yang berbeda tergantung pada karakteristik tim, struktur organisasi, dan tantangan lingkungan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada perubahan dan inspirasi akan lebih efektif dalam situasi yang memerlukan inovasi dan adaptasi cepat. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional lebih sesuai diterapkan dalam organisasi yang stabil dengan prosedur kerja yang terstruktur. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kecerdasan kontekstual menjadi atribut penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam dunia kerja yang dinamis dan kompleks saat ini (Yukl, 2013).

Dengan demikian, kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari kapasitas individu untuk memengaruhi orang lain secara positif, menciptakan visi bersama, dan membangun tim yang solid. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya menghasilkan pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang sehat, inovatif, dan berkelanjutan.

## 6.2 Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan elemen kunci dalam manajemen organisasi yang menentukan arah, dinamika, dan kinerja tim kerja. Gaya kepemimpinan merujuk pada cara pemimpin dalam memengaruhi, membimbing, dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan bersama. Berbagai gaya kepemimpinan dapat diterapkan dalam organisasi, dan masing-masing memberikan dampak yang berbeda terhadap suasana kerja, produktivitas, serta keterlibatan karyawan.

### 6.2.1 Tipe-Tipe Gaya Kepemimpinan

Secara umum, terdapat tiga gaya kepemimpinan klasik yang sering dikaji dalam literatur, yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*. Gaya otoriter ditandai dengan dominasi pemimpin dalam pengambilan keputusan tanpa banyak melibatkan partisipasi anggota tim. Pemimpin jenis ini menekankan pada disiplin, struktur, dan kepatuhan. Meskipun efektif dalam situasi krisis, gaya otoriter sering kali membatasi kreativitas dan motivasi karyawan dalam jangka panjang.

Sebaliknya, gaya demokratis lebih bersifat partisipatif, di mana pemimpin mendorong keterlibatan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Gaya ini menciptakan suasana kerja yang terbuka, meningkatkan rasa memiliki, serta memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara aktif. Adapun gaya *laissez-faire* memberikan kebebasan luas kepada bawahan untuk mengatur pekerjaannya sendiri dengan sedikit intervensi dari atasan. Gaya ini efektif apabila bawahan memiliki kompetensi tinggi dan mampu bekerja mandiri (Northouse, 2018).

### **6.2.2 Relevansi Konteks dan Adaptasi Gaya**

Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat sangat bergantung pada karakteristik individu yang dipimpin, tingkat kematangan tim, kompleksitas tugas, serta kondisi lingkungan organisasi. Dalam pendekatan kontingensi, gaya kepemimpinan tidak dapat diterapkan secara universal, melainkan harus disesuaikan dengan situasi tertentu. Misalnya, dalam tim yang baru dibentuk atau menghadapi tekanan tinggi, pendekatan kepemimpinan yang lebih terarah mungkin dibutuhkan. Namun, dalam tim yang telah matang, gaya yang lebih demokratis dan terbuka cenderung memberikan hasil lebih optimal (Yukl, 2013).

Kemampuan pemimpin untuk mengenali kondisi ini dan mengadaptasi gaya kepemimpinan secara fleksibel menjadi penentu keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Gaya kepemimpinan yang kontekstual dan responsif terhadap kebutuhan organisasi dan individu akan menciptakan keseimbangan antara efisiensi operasional dan kepuasan kerja karyawan.

## **6.3 Peran dan Tanggung Jawab Pemimpin**

Kepemimpinan merupakan elemen esensial dalam manajemen organisasi yang menentukan arah, stabilitas, dan pencapaian tujuan strategis. Seorang pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja anggota tim. Dalam konteks organisasi modern yang dinamis dan kompetitif, peran dan tanggung jawab pemimpin semakin kompleks karena melibatkan aspek teknis, emosional, dan sosial. Untuk itu, pemimpin dituntut memiliki kompetensi menyeluruh dalam mengelola sumber daya, termasuk manusia.

### **6.3.1 Fungsi Manajerial Pemimpin**

Tanggung jawab utama pemimpin mencakup empat fungsi manajerial dasar, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan berfungsi sebagai fondasi bagi pengambilan keputusan, yang mencakup penetapan tujuan, strategi, serta alokasi sumber daya. Pengorganisasian menyangkut penataan struktur organisasi dan pembagian tugas agar operasional berjalan efektif.

Dalam fungsi pengarahan, pemimpin dituntut mampu memberikan arahan, motivasi, dan inspirasi kepada tim agar mereka bekerja secara selaras menuju tujuan bersama. Pengawasan dilakukan untuk memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai rencana serta mengidentifikasi penyimpangan agar dapat dilakukan koreksi tepat waktu. Robbins dan Coulter (2018) menekankan

bahwa fungsi manajerial ini saling berkaitan dan menentukan efisiensi serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

### **6.3.2 Pengambilan Keputusan Strategis**

Pemimpin memegang peran penting dalam pengambilan keputusan strategis yang memengaruhi arah jangka panjang organisasi. Keputusan ini mencakup aspek seperti investasi, inovasi produk, pengelolaan risiko, dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan eksternal. Pemimpin harus memiliki kemampuan analisis, intuisi, dan keberanian mengambil risiko yang terukur.

Selain itu, keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan harus memperhatikan masukan dari berbagai pihak agar keputusan yang dihasilkan bersifat inklusif dan berorientasi pada kepentingan bersama. Yukl (2013) menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyelaraskan visi strategis dengan tindakan operasional secara konkret.

### **6.3.3 Membangun Semangat dan Kohesi Tim**

Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membangun iklim kerja yang positif. Semangat kerja tim harus dijaga melalui komunikasi yang terbuka, penghargaan atas kontribusi individu, serta penciptaan rasa saling percaya. Kepemimpinan yang transformatif terbukti mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kohesi tim, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Pemimpin perlu menjadi teladan dalam etika, disiplin, dan komitmen terhadap tujuan organisasi agar menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi anggota tim.

## **6.4 Keterampilan yang Dibutuhkan dalam Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang efektif merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut untuk memiliki visi strategis, tetapi juga harus menguasai berbagai keterampilan yang mendukung kemampuan dalam mengarahkan, memotivasi, dan mengelola tim. Keterampilan-keterampilan tersebut mencakup komunikasi, manajerial, interpersonal, serta pengambilan keputusan yang cepat dan tepat dalam situasi yang dinamis.

### **6.4.1 Keterampilan Komunikasi dan Interpersonal**

Kemampuan komunikasi yang baik merupakan fondasi utama dalam kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mampu menyampaikan pesan secara jelas, mendengarkan secara aktif, serta membangun dialog yang konstruktif dengan anggota tim. Menurut Hackman dan Johnson (2018), pemimpin yang komunikatif cenderung lebih efektif dalam membangun kepercayaan dan menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Komunikasi yang terbuka juga memfasilitasi penyelesaian konflik secara efisien dan mendorong partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi.

Keterampilan interpersonal berkaitan erat dengan kecerdasan emosional, seperti empati, pengendalian diri, dan kesadaran sosial. Pemimpin yang memiliki kemampuan ini mampu memahami kebutuhan dan emosi bawahannya, serta menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan kohesi tim.

#### **6.4.2 Keterampilan Manajerial dan Pengambilan Keputusan**

Dalam konteks organisasi, pemimpin juga harus menguasai keterampilan manajerial, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengendalian sumber daya. Keterampilan ini memungkinkan pemimpin untuk mengelola waktu, anggaran, dan tenaga kerja secara efisien, serta mengarahkan organisasi menuju pencapaian target.

Selain itu, pengambilan keputusan yang cepat dan tepat menjadi kemampuan yang sangat penting dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian. Yukl (2019) menyatakan bahwa pemimpin yang tangguh mampu menganalisis situasi secara kritis, mempertimbangkan berbagai alternatif, dan memilih solusi terbaik berdasarkan data yang tersedia. Proses pengambilan keputusan yang baik juga melibatkan partisipasi tim, sehingga keputusan yang diambil mencerminkan nilai-nilai kolektif dan diterima secara luas.

#### **6.4.3 Integrasi Keterampilan dalam Praktik Kepemimpinan**

Kepemimpinan yang berhasil tidak hanya mengandalkan satu jenis keterampilan, tetapi mengintegrasikan seluruh aspek secara seimbang dan kontekstual. Pemimpin yang efektif mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi, karakteristik tim, dan tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, penguasaan berbagai keterampilan menjadi prasyarat penting dalam membangun kepemimpinan yang berdaya guna dan berkelanjutan.

## **6.5 Latihan Soal**

1. Jelaskan perbedaan antara gaya kepemimpinan otoriter dan demokratis.
2. Mengapa keterampilan komunikasi sangat penting dalam kepemimpinan?
3. Sebutkan dan jelaskan tanggung jawab utama seorang pemimpin dalam organisasi.
4. Berikan contoh situasi di mana pemimpin perlu mengambil keputusan strategis.
5. Bagaimana seorang pemimpin dapat meningkatkan motivasi tim?

# Bab 7: Fungsi Pengendalian

## (*Controlling*)

---

### 7.1 Pengertian Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian ataupun *controlling* merupakan salah satu dari lima fungsi utama dalam *management*, selain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengambilan keputusan. Pengendalian berperan memastikan seluruh aktivitas organisasi berjalan sesuai rencana, mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta memberikan dasar bagi proses perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks manajemen modern, pengendalian tidak hanya sekadar alat pengawasan, melainkan suatu sistem integral yang menghubungkan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja organisasi (Merchant & Van der Stede, 2017). Tentunya hal ini akan mendorong organisasi untuk mempertahankan sistem yang telah ada bahkan dari pengendalian tersebut diharapkan adanya peningkatan yang lebih efektif.

Dalam suatu organisasi fungsi manajemen yang dalam hal ini adalah pengendalian menjadi penting. Fungsi pengendalian penting karena memiliki peran dalam memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Contoh bentuk pengendalian yang dilakukan dalam organisasi adalah target pengerjaan tugas, waktu pengerjaan tugas, anggaran yang melebihi

dari yang semestinya, dan kegiatan lain yang tidak sesuai dengan rencana (Krisnandi, *et al.* 2019).

### **7.1.1 Definisi dan Ruang Lingkup**

Secara konseptual, pengendalian dapat diartikan sebagai proses sistematis untuk memantau, mengevaluasi, dan mengarahkan aktivitas agar tetap sesuai dengan rencana dan standar organisasi. Pengendalian dapat pula diartikan sebagai suatu proses pengukuran kinerja yang dapat diterima oleh organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Proses pengendalian yang dilakukan oleh organisasi dapat menjadi indikator keberhasilan operasional untuk mencapai tujuan (Griffin 2016). Pengendalian juga dapat diartikan sebagai hasil dari proses penilaian terhadap pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan tersebut, yang berfokus terhadap target yang dicapai dan startegi dari organisasi (Ambedkar 2015). Pengendalian selalu melihat suatu fenomena yang terjadi diorganisasi sebelum, saat ini, ataupun setelah suatu proses fenomena tersebut terjadi. Melalui pengertian pengendalian yang telah diberikan didapatkan beberapa hal penting dalam proses pengendalian, yaitu:

1. Penetapan standar kinerja dan cara dalam mengukur kinerja tersebut
2. Pengukuran kinerja
3. Perbandingan antara standar kinerja yang diinginkan dengan hasil pengukuran kinerja
4. Rekomendasi perbaikan dari kinerja tersebut.

Pada banyak organisasi terdapat empat ruang lingkup pengendalian. Ruang lingkup pengendalian meliputi operasional, finansial, strategi, dan struktural (Griffin 2016).

a. Operasional

Pengendalian operasional merupakan usaha organisasi dalam mengendalikan kegiatan perusahaan dalam kegiatan produksinya. Kegiatan pengendalian dalam ruang lingkup operasional dimulai dari organisasi memastikan setiap sumber daya yang dimiliki dalam kegiatan operasional dalam keadaan sesuai standar baik jumlah maupun kualitasnya. Selanjutnya, pengendalian juga dilakukan dalam proses transformasi sumber daya menjadi produk bagi perusahaan dalam kegiatan produksi. Pengendalian dalam kegiatan operasional diakhiri dengan proses pengendalian produk tersebut diberikan kepada konsumen ataupun dikeluarkan dari organisasi.

b. Finansial

Pengendalian finansial berfokus pada kegiatan pengendalian sumber daya finansial yang ada pada organisasi seperti penerimaan dan investasi, serta pembayaran kewajiban organisasi. Setiap organisasi harus melakukan pengendalian terhadap keadaan finansialnya, untuk memastikan pendapatan lebih besar dari biaya yang dikeluarkan.

c. Strategi

Pada dasarnya pengendalian pada ruang lingkup strategi ini berfokus pada lima aspek organisasi, seperti kepemimpinan, teknologi, sumber daya manusia, informasi, dan sistem

pengendalian operasional. Pengendalian pada strategi adalah memastikan strategi yang dibuat dan dijalankan oleh organisasi dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan ataupun target.

d. Struktur

Dalam pengendalian akan struktur perusahaan dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu pengendalian secara birokratis dan pengendalian secara desentralisasi. Pengendalian struktur organisasi secara birokratis merupakan pendekatan kontrol organisasi melihat mekanisme struktur yang ada di organisasi tersebut dengan tujuan utamanya adalah adanya sifat kepatuhan dari karyawan kepada tingkatan/jabatan yang diatasnya. Struktur organiasasi birokratis biasanya memiliki sifat kaku, sangat bergantung pada hirarki, dan memiliki aturan yang keras, tetapi memiliki kelebihan setiap karyawan dapat memiliki kesempatan untuk memperoleh penghargaan individu atas kinerjanya. Berbeda dengan struktur organisasi birokratis, struktur organisasi desentralisasi lebih mengedepankan adanya komitmen karyawan dengan organisasi, norma kelompok, budaya perusahaan, serta mengedepankan kebebasan karyawan dalam bekerja tetapi tetap adanya tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan.

### **7.1.2 Tujuan dan Karakteristik Pengendalian**

Tujuan utama pengendalian adalah menjamin pencapaian sasaran organisasi dengan cara yang efisien, efektif, dan beretika. Pengendalian akan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan

organisasi sesuai dengan rencana strategis maupun operasional yang telah ditetapkan sebelumnya, memastikan organisasi berjalan secara konsisten dan tidak menyimpang dari sasaran yang telah dirumuskan dalam tahap perencanaan.

Dalam konteks management control systems, pengendalian dicapai melalui pengukuran kinerja, evaluasi hasil, dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan. Proses tersebut memungkinkan manajemen untuk membandingkan antara target yang diharapkan dengan hasil aktual yang dicapai, sehingga dapat diketahui tingkat keberhasilan pelaksanaan program (Merchant & Van der Stede, 2017). Lebih lanjut, pengendalian yang efektif juga memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi memahami tanggung jawabnya dan bekerja berdasarkan indikator kinerja yang telah ditetapkan. Penjabaran sasaran strategis ke dalam ukuran kinerja operasional yang lebih rinci memudahkan proses pemantauan serta menghubungkan kegiatan sehari-hari dengan arah strategis organisasi. Dengan demikian, pengendalian membantu menciptakan keselarasan (alignment) antara visi organisasi dan tindakan nyata di lapangan.

Selain itu, pengendalian akan membantu perusahaan dalam usaha beradaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan, mengurangi kesalahan, untuk mengatasi tingkat kompleksitas organisasi, dan mengurangi biaya yang dikeluarkan organisasi. Perubahan lingkungan organisasi akan mendorong organisasi untuk terus berubah dan menjadi dinamis. Hal ini dikarenakan tingkat perubahan yang terjadi dilingkungan organisasi sangat tinggi

sekarang ini dan dapat mempengaruhi kinerja dari organisasi dalam mencapai tujuannya. Sehingga, pengendalian akan membantu organisasi dalam melakukan antisipasi, pengawasan, dan merespon dari perubahan yang terjadi (Griffin 2016).

Pengendalian juga bertujuan untuk mengurangi kesalahan yang berpotensi dilakukan oleh anggota organisasi. Hal ini didasari karena adanya kesadaran setiap kesalahan yang dilakukan memiliki potensinya sendiri dalam memberikan pengaruh kepada kinerja organisasi tersebut.

Pengendalian yang dilakukan juga dapat memastikan adanya pengawasan terhadap tingkat kompleksitas organisasi. Ukuran organisasi yang semakin besar akan membuat aktivitas perusahaan menjadi banyak dan kompleks untuk dikontrol dan diawasi. Kegiatan pengontrolan dan pengawasan pada kompleksitas organisasi akan memastikan setiap kegiatan yang dilakukan akan berjalan secara efisien dan efektif.

Pengendalian dapat membantu organisasi dalam menurunkan harga atau biaya produksi serta meningkatkan output yang ada. Sehingga dengan kata lain organisasi akan berjalan secara efisien dan efektif. Efisien akan berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya secara maksimal yang tentu saja mendorong juga output dari kegiatan produksi yang maksimal. Sedangkan, efektivitas merupakan penyesuaian hasil yang didapat dengan tujuan ataupun standar yang telah ditentukan.

Selain itu, pengendalian bertujuan menjaga konsistensi antara strategi dan pelaksanaan, meminimalkan risiko kegagalan,

serta memastikan bahwa seluruh anggota organisasi memahami tanggung jawabnya.

Karakteristik pengendalian meliputi (Krisnandi, *et al.* 2019):

1. Akurat
2. Bersifat realistik secara ekonomi dan organisasi
3. Tepat waktu
4. Fokus mengawasi strategis yang ada
5. Memiliki keterkaitan antara setiap proses kerja pada organisasi
6. Memiliki objektifitas dan dilakukan secara komprehensif
7. Fleksibel
8. Dapat diterima oleh setiap anggota oeganisasi yang ada.

## 7.2 Jenis-jenis Pengendalian

Griffin tahun 2015 menyatakan beberapa tipe atau jenis pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Pengendalian berdasarkan area

Pengendalian dapat dilakukan pada setiap area kegiatan organisasi. Area kegiatan organisasi dapat dibagi menjadi empat bagian, seperti area fisik, manusia, informasi, dan finansial. Area fisik selalu berkaitan dengan sumber daya yang digunakan organisasi untuk menyimpan sumber daya operasionalnya, *quality control*, dan peralatan-peralatan yang dibutuhkan untuk melakukan operasional. Area manusia berkaitan dengan kegiatan pengadaan dan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Area informasi berkaitan dengan informasi tentang

data yang dapat digunakan oleh organisasi untuk terus melanjutkan kegiatannya seperti *forecasting* (penjualan dan keadaan ekonomi), analisis lingkungan, *public relations*, dan jadwal produksi. Area selanjutnya adalah area finansial yang berkaitan dengan keadaan keuangan suatu organisasi seperti pengeluaran dan pemasukan, obligasi, waktu pembayaran, dan juga biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi dalam melakukan kegiatan lainnya.

## 2. Pengendalian berdasarkan tingkatan

Pengendalian pada tingkatan dapat dilakukan jika pemahaman akan berbagai tingkatan pada organisasi sudah baik dan sudah berjalan. Pengendalian tingkat operasional akan berfokus pada pengawasan proses perubahan sumber daya yang dimiliki menjadi suatu produk. Pengendalian tingkat finansial berfokus kepada pengendalian penggunaan sumber daya finansial yang dimiliki oleh organisasi. Pengawasan terhadap penerimaan dan kepastian akan pembayaran yang dilakukan oleh konsumen merupakan contoh pengendalian pada tingkat ini. Pengendalian selanjutnya adalah pengendalian tingkat struktural. Pengendalian pada tingkat ini adalah memastikan struktur organisasi berjalan sesuai dengan tujuan dan fungsi masing-masing. Pengendalian pada tingkat terakhir adalah pengendalian pada tingkat strategis yang memiliki fokus melihat seberapa efektif strategi yang dibuat dan dijalankan oleh organisasi, sehingga strategi tersebut membantu dalam tercapainya tujuan organisasi.

### 3. Pengendalian berdasarkan tanggung jawab

Pengendalian berdasarkan tanggung jawab dilakukan berdasarkan asas pengendali dan dikendalikan. Pengendali akan bertanggung jawab untuk membantu para pengelola organisasi untuk mengendalikan setiap anggota organisasi

Selain jenis pengendalian diatas terdapat pula jenis pengendalian lainnya seperti pengendalian pendahuluan yang berfokus kepada pengendalian awal kegiatan. Pengendalian jenis ini akan mengendalikan proses penyediaan seluruh sumber daya yang dibutuhkan bagi organisasi, contohnya penganggaran modal dan keuangan, kualitas bahan baku, dan penentuan karyawan. Terdapat pula jenis pengendalian berupa pengendalian bersama. Pengendalian bersamaan adalah pengendalian yang dilakukan untuk mengawasi setiap proses ataupun kegiatan organisasi sudah berjalan mengarah ke tujuan. Biasanya jenis pengendalian ini merupakan hasil dari pengamatan pengelola organisasi kepada kinerja anggota organisasi yang sebelumnya sudah diberikan intruksi. Jenis pengendalian yang terakhir adalah pengendalian umpan balik atau *feedback control*. Jenis pengendalian ini memiliki fokus terhadap hasil akhir dari setiap kegiatan organisasi. Hasil akhir akan menjadi tolak ukur dari pengendalian yang dilakukan dan menjadi dasar untuk menentukan adanya perbaikan pada waktu mendatang. Pengendalian yang berjenis seperti ini biasanya akan menggunakan berbagai data untuk menjadi dasar perbaikannya, contoh data tersebut adalah analisis laporan keuangan, analisis biaya standar, pengendalian kualitas, dan evaluasi kinerja anggota organisasi (Krisnandi, *et al.* 2019).

Terdapat pula dua jenis pengendalian berdasarkan objek yang dikendalikan (Krisnandi, *et al.* 2019), yaitu:

1. Pengendalian administratif
2. Pengendalian operatif

Serta terdapat pula dua jenis pengendalian jika dilihat dari subjek pengendalinya (Krisnandi, *et al.* 2019), yaitu:

1. Pengendali intern
2. Pengendali ekstern

### **7.3 Tahapan Pengendalian**

Proses pengendalian pada umumnya mencakup empat tahap utama, yaitu penetapan standar atau tolak ukur, pengukuran kinerja, perbandingan kinerja dengan standar yang telah ditetapkan, tindakan korektif (Griffin 2016).

Penetapan standar atau tolak ukur dilakukan diawal atau pada tahapan pertama pengendalian. Standar yang telah ditetapkan dapat dijadikan sebagai target dari suatu kinerja yang nantinya juga dapat digunakan sebagai pembanding. Standar harus dapat diukur, logis, dan harus sejalan dengan tujuan dari organisasi. Ukuran dari standar sendiri dapat secara luas maupun sempit, ini semua tergantung kepada tingkat aktivitas penerapannya. Standar yang baik harus memiliki karakteristik SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, dan Time-bound), sehingga mampu memberikan arah yang jelas dalam pengukuran kinerja. Dalam praktiknya, standar kinerja dapat bersifat kuantitatif seperti target produksi, laba, atau

efisiensi biaya, maupun bersifat kualitatif seperti peningkatan kepuasan pelanggan atau kualitas pelayanan.

Proses penetapan standar juga melibatkan kalibrasi yang dilakukan secara berkala agar target yang ditetapkan tetap relevan dengan kondisi organisasi dan perubahan lingkungan eksternal. Standar yang baik harus dikomunikasikan secara terbuka melalui dokumen resmi seperti policy manual atau standard operating procedures (SOPs). Dengan demikian, seluruh anggota organisasi memahami ekspektasi yang harus dicapai, yang pada akhirnya memperkuat akuntabilitas dan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengukuran kinerja harus dilakukan secara terus-menerus dalam setiap kegiatan organisasi. Pengendalian yang efektif dapat dilakukan dengan pengukuran kinerja yang valid. Pengukuran kinerja dapat dilakukan secara harian maupun periodik mingguan ataupun bulanan (Griffin 2016).

Sistem pengukuran kinerja yang efektif tidak hanya mengandalkan indikator keuangan, tetapi juga memperhatikan aspek nonkeuangan seperti produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Indikator-indikator ini umumnya dirancang dalam bentuk Key Performance Indicators (KPIs) yang relevan dengan fungsi dan tanggung jawab setiap unit kerja (Aguinis, 2019).

Pemanfaatan teknologi informasi berperan penting dalam meningkatkan akurasi dan kecepatan pengukuran kinerja. Sistem seperti Enterprise Resource Planning (ERP) dan Business Intelligence memungkinkan pengumpulan data secara real-time,

sehingga manajer dapat memantau perkembangan kinerja secara langsung. Data yang dihasilkan kemudian dianalisis untuk mengidentifikasi tren, penyimpangan, serta area yang memerlukan perbaikan. Hasil analisis tersebut disajikan dalam bentuk laporan kinerja atau performance dashboard yang memudahkan pengambilan keputusan berbasis bukti (evidence-based decision making). Melalui proses ini, organisasi dapat memperoleh gambaran menyeluruh mengenai efektivitas strategi yang telah diterapkan dan tingkat keberhasilan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Proses selanjutnya dalam proses pengendalian adalah membandingkan hasil dari pengukuran kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja aktual dapat saja diatas standar ataupun dibawah standar yang telah ditetapkan (Griffin 2016).

Tindakan korektif merupakan respon dari hasil perbandingan kinerja aktual dengan standar. Biasanya keputusan yang diambil sangat tergantung terhadap data, kemampuan analisis dari penilai organisasi, dan kemampuan analisis dalam menduga penyebab terjadinya suatu hal. Setelah membandingkan kinerja aktual dengan standar biasanya terdapat tiga respon tindakan korektif yang dilakukan, yang pertama adalah tidak melakukan perubahan apa-apa, yang kedua adalah mencari penyebab penyimpangan yang terjadi, dan yang terakhir adalah merubah standar. Tindakan korektif dapat berupa revisi rencana, pelatihan ulang, atau penyesuaian strategi agar lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, pengendalian bukan hanya berfungsi mendekripsi

kesalahan, tetapi juga mendukung pembelajaran organisasi (organizational learning) dan inovasi berkelanjutan.

Dalam praktiknya, terdapat dua pendekatan utama, yaitu feedback control dan feedforward control. Pendekatan feedback berfokus pada perbaikan setelah kesalahan terjadi, sedangkan feedforward menitikberatkan pada upaya pencegahan agar kesalahan tidak terulang di masa depan. Kedua pendekatan tersebut berperan penting dalam menciptakan sistem pengendalian yang adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Menurut Bedford, Malmi, dan Sandelin (2016), organisasi yang memiliki mekanisme koreksi yang baik cenderung menunjukkan peningkatan efektivitas karena mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap dinamika eksternal. Dengan demikian, pengendalian menjadi dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan manajerial berbasis bukti dan data.

## **7.4 Instrumen Pengendalian Modern**

Dalam era digital, berbagai instrumen pengendalian dikembangkan untuk meningkatkan akurasi dan kecepatan pengambilan keputusan. Salah satunya adalah balanced scorecard, yang memadukan indikator keuangan dan nonkeuangan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi. Balanced scorecard tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga meninjau proses internal, perspektif pelanggan, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

Selain itu, benchmarking digunakan untuk membandingkan kinerja organisasi dengan standar industri atau pesaing utama. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan kinerja dan mengadopsi praktik terbaik. Perkembangan teknologi informasi juga memungkinkan penerapan predictive analytics untuk memperkirakan potensi risiko dan menentukan tindakan preventif secara dini.

## **7.5 Tantangan dan Implikasi Implementasi**

Pentingnya pengendalian bagi organisasi tidak selalu memberikan pengaruh positif terhadap organisasi tersebut. Sebaliknya pengendalian dihadapkan dengan tantangan yang ada. Tantangan tersebut dapat langsung mempengaruhi kinerja dari anggota organisasi karena adanya rasa diawasi secara berlebihan, tidak adanya fokus terhadap suatu pekerjaan, sistem pemberian penghargaan yang tidak efisien dan adanya akuntabilitas yang berlebihan.

Pengendalian atau pengawasan yang berlebihan merupakan kondisi organisasi terlalu banyak mengontrol kegiatan yang dilakukan oleh anggotanya bahkan hingga kebiasaan hidup dari anggota juga dikendalikan oleh organisasi. Masalah dapat dari kondisi ini karena pengendalian dilakukan tanpa maksud dan alasan yang jelas. Organisasi harus dapat menjelaskan tujuan dari pengawasan dan pengendalian terhadap anggotanya, serta dapat

menjelaskan dampak jika hal tersebut tidak dilakukan (Griffin 2016).

Tidak adanya fokus terhadap satu pekerjaan juga dapat menjadi tantangan dalam pelaksanaan pengendalian. Fokus pekerjaan yang terlalu luas dapat membuat anggota organisasi tidak dapat melakukan analisis dan interpretasi dalam suatu kegiatan sehingga saat dilakukan pengendalian atau *controlling* hasil yang didapat adalah jauh dibawah standar yang telah ditetapkan.

Sistem pemberian penghargaan yang tidak efisien adalah tantangan berikutnya dalam hal pengendalian. Hal ini terjadi karena sistem pemberian penghargaan dan hukuman tidak jelas serta dianggap tidak efisien. Kondisi tersebut mendorong anggota organisasi untuk tidak menunjukkan kinerja yang baik karena tidak adanya keseimbangan dalam hal penghargaan kinerja yang ada. Pada akhirnya, anggota organisasi akan fokus terhadap proses menyeimbangkan pekerjaan dengan kinerja yang ada tanpa memikirkan tujuan dasar dari organisasi tersebut.

Akuntabilitas yang terlalu banyak juga diketahui dapat menjadi tantangan dalam pengendalian di organisasi. Pengendalian yang efektif akan menghasilkan kesadaran bagi manajer dalam menilai kemampuan dan tanggung jawab dari anggota organisasi. Semakin baik pengendalian yang dilakukan maka semakin baik juga analisis manajer terhadap setiap kesalahan yang terjadi pada proses pekerjaan yang dilakukan anggotanya. Walaupun demikian, tetap didapati anggota organisasi yang menolak pengendalian ataupun pengawasan dilakukan terhadap kinerjanya hal ini akan memberikan

pengaruh terhadap dirinya dengan tidak adanya motivasi dalam melakukan pekerjaan seperti yang manajer lakukan.

Dilihat dari tantangan yang ada dalam melakukan pengendalian tentunya terdapat pula implikasi yang dapat dilakukan. Implikasi tersebut adalah adanya mengikutsertakan anggota organisasi dalam melakukan perubahan yang terjadi. Anggota organisasi dilibatkan dalam tahapan perencanaan dan implementasi dari sistem pengendalian. Keterlibatan anggota organisasi dapat juga dilakukan dengan melibatkan mereka dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan juga pengawasan kualitas dari produk organisasi. Implikasi lainnya yang dapat dilakukan adalah pengembangan proses *check and balance*. Sistem ini merupakan hasil dari adanya pemeriksaan akan indikator kinerja yang dibuat oleh organisasi. Sistem ini akan membantu organisasi dengan menyajikan standar yang lebih dari satu dan sistem informasi yang jelas, sehingga setiap anggota organisasi dapat merasa nyaman karena adanya sistem pemeriksaan indikator kerja secara berurutan dan indikator yang saling membantu.

Pengendalian yang efektif seharusnya menjadi alat pemberdayaan, bukan sekadar pengawasan. Dengan demikian, pengendalian dapat menjadi sarana strategis yang memperkuat keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis.

## **7.6 Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan fungsi pengendalian dalam manajemen?
2. Sebutkan dan jelaskan tipe atau jenis-jenis pengendalian yang ada!
3. Sebutkan empat tahap utama dalam proses pengendalian!
4. Pengendalian menjadi fungsi yang penting bagi organisasi, mengapa hal demikian terjadi?
5. Jelaskan tantangan yang ada dalam proses penerapan pengendalian pada organisasi

# Bab 8: Pengambilan Keputusan dalam Bisnis

---

## 8.1 Konsep Pengambilan Keputusan

### 8.1.1 Definisi dan Karakteristik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses rasional yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam memilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks bisnis, keputusan memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi, sehingga harus didasarkan pada analisis informasi yang akurat dan relevan. Proses ini mencakup identifikasi masalah, penentuan kriteria, evaluasi alternatif, serta pemilihan opsi yang memberikan hasil optimal.

Menurut Robbins dan Coulter (2018), pengambilan keputusan dalam organisasi adalah aktivitas inti dari fungsi manajerial karena keputusan menjadi dasar dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Keputusan yang baik tidak hanya mempertimbangkan aspek rasional seperti data dan logika, tetapi juga aspek intuitif yang muncul dari pengalaman serta pemahaman kontekstual pengambilan keputusan. Dengan demikian, proses pengambilan keputusan mencerminkan keseimbangan antara pendekatan analitis dan intuisi manajerial.

### **8.1.2 Tahapan dalam Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan bisnis biasanya berlangsung melalui beberapa tahap sistematis. Pertama, tahap identifikasi masalah, yaitu menentukan kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi ideal organisasi. Kedua, tahap pengumpulan informasi yang bertujuan memperoleh data relevan untuk memahami faktor penyebab dan konsekuensi dari masalah tersebut. Ketiga, tahap pengembangan alternatif, di mana berbagai opsi tindakan dirumuskan berdasarkan pertimbangan logis dan strategis.

Tahap selanjutnya adalah evaluasi alternatif, yang melibatkan analisis risiko, biaya, dan manfaat dari setiap opsi yang tersedia. Setelah itu, pengambil keputusan memilih alternatif terbaik yang paling selaras dengan tujuan organisasi. Tahap terakhir adalah implementasi dan evaluasi hasil keputusan. Implementasi yang efektif memerlukan dukungan sumber daya dan komunikasi yang jelas agar keputusan dapat diterapkan secara konsisten di seluruh lini organisasi (Harrison & Phillips, 2019).

Setiap tahap tersebut bersifat iteratif, artinya pengambil keputusan dapat kembali ke tahap sebelumnya apabila ditemukan informasi baru yang memengaruhi validitas pilihan. Pendekatan ini menjamin fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

### **8.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Faktor internal meliputi struktur organisasi, budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, serta

kemampuan kognitif individu pengambil keputusan. Sementara faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, kompetisi pasar, serta perkembangan teknologi.

Selain itu, faktor psikologis juga berperan penting. Bias kognitif seperti *confirmation bias*, *anchoring effect*, dan *overconfidence* dapat memengaruhi objektivitas dalam menilai alternatif. Oleh karena itu, organisasi modern berupaya menerapkan pendekatan berbasis data (*data-driven decision making*) untuk meminimalkan subjektivitas dan meningkatkan akurasi hasil keputusan. Integrasi analisis statistik, *machine learning*, dan sistem informasi manajemen membantu manajer dalam menginterpretasi data kompleks menjadi wawasan yang mendukung keputusan strategis.

#### **8.1.4 Pengambilan Keputusan dalam Konteks Strategis**

Dalam lingkup strategis, pengambilan keputusan memiliki dampak jangka panjang terhadap arah dan keberlanjutan organisasi. Keputusan strategis biasanya melibatkan tingkat ketidakpastian tinggi dan konsekuensi signifikan, seperti investasi modal besar, pengembangan produk baru, atau ekspansi pasar global. Karena itu, keputusan strategis memerlukan analisis komprehensif yang melibatkan berbagai departemen serta pemangku kepentingan.

Selain pertimbangan finansial, keputusan strategis juga memperhatikan faktor lingkungan dan sosial agar organisasi tetap beroperasi secara berkelanjutan. Pendekatan ini dikenal sebagai *sustainable decision-making*, di mana keputusan bisnis

mempertimbangkan keseimbangan antara keuntungan ekonomi, tanggung jawab sosial, dan pelestarian lingkungan.

## **8.2 Jenis dan Proses Pengambilan Keputusan**

### **8.2.1 Jenis Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen yang menentukan arah serta efektivitas suatu organisasi. Keputusan dapat dibedakan menjadi tiga jenis utama, yaitu strategis, taktis, dan operasional.

Keputusan strategis berkaitan dengan perencanaan jangka panjang yang bersifat fundamental dan memiliki dampak besar terhadap keseluruhan organisasi. Keputusan ini biasanya diambil oleh manajemen puncak dan mencakup aspek seperti penetapan visi, misi, serta kebijakan organisasi. Keputusan strategis bersifat kompleks karena mempertimbangkan banyak variabel dan ketidakpastian lingkungan. Misalnya, keputusan ekspansi pasar internasional atau perubahan model bisnis memerlukan analisis mendalam terhadap risiko dan peluang yang ada.

Selanjutnya, keputusan taktis bersifat jangka menengah dan diambil oleh manajer tingkat menengah untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Keputusan ini meliputi penentuan program kerja, alokasi sumber daya, serta pengaturan prosedur operasional yang efisien. Meskipun ruang lingkupnya lebih terbatas dibandingkan keputusan strategis,

keputusan taktis berperan penting dalam menjembatani arah strategis dengan pelaksanaan di lapangan.

Adapun keputusan operasional berkaitan langsung dengan aktivitas harian organisasi. Keputusan ini bersifat rutin, terstruktur, dan sering kali mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan. Contohnya termasuk penjadwalan kerja, pembelian bahan baku, dan penyelesaian masalah administratif. Ketiga jenis keputusan ini saling berkaitan dan membentuk sistem pengambilan keputusan yang hierarkis dalam organisasi (Nutt & Wilson, 2010).

### **8.2.2 Proses Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan rangkaian langkah sistematis yang bertujuan mencapai hasil terbaik berdasarkan informasi yang tersedia. Model klasik pengambilan keputusan umumnya mencakup empat tahap utama, yaitu identifikasi masalah, pengumpulan informasi, evaluasi alternatif, dan pemilihan solusi terbaik.

Tahap pertama, identifikasi masalah, berfokus pada pengenalan kesenjangan antara kondisi aktual dengan kondisi yang diinginkan. Pemahaman yang akurat terhadap akar masalah sangat penting karena kesalahan dalam tahap ini dapat menyebabkan keputusan yang tidak efektif. Selanjutnya, pada tahap pengumpulan informasi, pengambil keputusan mengumpulkan data relevan, baik kuantitatif maupun kualitatif, dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Informasi ini digunakan untuk membangun dasar analisis yang objektif.

Tahap ketiga, evaluasi alternatif, mencakup penilaian terhadap berbagai opsi yang mungkin dilakukan. Setiap alternatif dianalisis berdasarkan kriteria tertentu seperti efektivitas, efisiensi, biaya, risiko, dan dampak jangka panjang. Pada tahap ini, penggunaan metode analisis seperti *cost-benefit analysis*, *SWOT analysis*, atau *decision tree* sering digunakan untuk mendukung proses penilaian secara rasional.

Tahap terakhir adalah pemilihan solusi terbaik, yaitu menentukan alternatif yang paling sesuai dengan tujuan organisasi. Keputusan yang diambil kemudian perlu diimplementasikan secara konsisten dan disertai dengan mekanisme pemantauan untuk menilai efektivitasnya. Jika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan harapan, proses evaluasi ulang dilakukan sebagai bentuk *feedback loop* untuk memperbaiki pengambilan keputusan di masa mendatang (Harrison & Phillips, 2019).

### **8.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Proses pengambilan keputusan tidak dapat dilepaskan dari berbagai faktor yang memengaruhinya, baik internal maupun eksternal. Faktor internal mencakup pengalaman, nilai, persepsi, serta gaya kepemimpinan individu yang membuat keputusan. Faktor eksternal mencakup kondisi ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan budaya organisasi yang menjadi konteks tempat keputusan diambil.

Selain itu, tingkat kompleksitas masalah dan ketersediaan informasi turut memengaruhi kualitas keputusan. Dalam situasi dengan ketidakpastian tinggi, pengambil keputusan sering kali mengandalkan intuisi atau pengalaman sebelumnya. Namun,

pendekatan berbasis data dan analitik kini semakin banyak digunakan untuk meningkatkan rasionalitas dalam pengambilan keputusan. Integrasi antara penilaian subjektif dan analisis objektif menciptakan keputusan yang lebih komprehensif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Dengan demikian, proses pengambilan keputusan yang efektif tidak hanya memerlukan struktur dan metode yang sistematis, tetapi juga fleksibilitas dalam menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi dan lingkungan eksternal.

## **8.3 Alat dan Teknik Pendukung Keputusan Bisnis**

### **8.3.1 Konsep Pengambilan Keputusan Bisnis**

Pengambilan keputusan bisnis merupakan proses kompleks yang melibatkan identifikasi masalah, penilaian alternatif, serta pemilihan solusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks manajemen modern, keputusan yang diambil tidak hanya bergantung pada intuisi, tetapi juga pada data dan analisis sistematis. Oleh karena itu, penggunaan alat dan teknik pendukung keputusan menjadi elemen penting dalam meningkatkan objektivitas dan akurasi keputusan yang dihasilkan.

Secara umum, alat pendukung keputusan bisnis dikembangkan untuk membantu pengambil keputusan memahami struktur masalah, menilai risiko, serta memprediksi dampak dari setiap pilihan yang mungkin diambil. Pendekatan ini selaras dengan

paradigma *data-driven decision making* yang menekankan pentingnya pemanfaatan informasi kuantitatif dan kualitatif sebagai dasar rasional dalam proses manajerial (Laudon & Laudon, 2020). Dengan demikian, keputusan yang dihasilkan menjadi lebih terukur, efisien, dan sesuai dengan strategi korporasi.

### **8.3.2 Analisis SWOT sebagai Alat Diagnostik Strategis**

Salah satu alat yang paling umum digunakan dalam mendukung pengambilan keputusan bisnis ialah analisis *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Analisis ini berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal organisasi. Dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal, manajemen dapat merumuskan strategi yang adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis.

Analisis *SWOT* membantu organisasi mengidentifikasi faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan strategi, seperti keunggulan kompetitif, posisi pasar, maupun potensi risiko. Penggunaan alat ini efektif karena memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi perusahaan di pasar dan membantu menyelaraskan keputusan dengan visi jangka panjang. Dalam praktiknya, analisis *SWOT* sering dikombinasikan dengan alat lain seperti *Balanced Scorecard* untuk memperkuat akurasi interpretasi hasil (Gürel & Tat, 2017).

Selain itu, fleksibilitas analisis *SWOT* menjadikannya dapat diterapkan pada berbagai konteks bisnis, baik skala kecil maupun besar. Namun, kelemahannya terletak pada subjektivitas penilaian

yang bergantung pada persepsi pengambil keputusan. Oleh karena itu, hasil analisis ini sebaiknya dipadukan dengan data empiris untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih akurat dan relevan.

### **8.3.3 Diagram Pohon Keputusan dan Simulasi**

Diagram pohon keputusan (*decision tree diagram*) merupakan alat visual yang digunakan untuk menilai berbagai alternatif keputusan beserta konsekuensi yang mungkin timbul. Alat ini membantu pengambil keputusan memetakan skenario dengan jelas melalui percabangan logis yang menggambarkan hubungan antara pilihan, probabilitas hasil, dan nilai keuntungan atau kerugian.

Metode ini sangat berguna dalam situasi yang mengandung ketidakpastian tinggi, seperti penentuan investasi atau strategi ekspansi pasar. Melalui diagram pohon keputusan, organisasi dapat memperkirakan dampak dari setiap keputusan berdasarkan nilai ekspektasi dan tingkat risiko yang dapat diterima. Penggunaan pendekatan ini mendukung pengambilan keputusan berbasis analisis kuantitatif, bukan semata-mata pada intuisi manajerial.

Selain diagram pohon keputusan, teknik simulasi juga banyak digunakan untuk memodelkan kondisi bisnis yang kompleks. Simulasi memungkinkan manajer menguji berbagai skenario tanpa harus menerapkannya secara langsung di dunia nyata. Contohnya, simulasi *Monte Carlo* sering digunakan untuk memprediksi fluktuasi pendapatan, biaya, atau permintaan pasar. Pendekatan ini memberikan gambaran probabilistik yang membantu dalam menilai ketahanan strategi terhadap variabilitas lingkungan eksternal.

Dengan memanfaatkan diagram pohon keputusan dan simulasi secara bersamaan, pengambil keputusan dapat memperoleh gambaran komprehensif mengenai konsekuensi jangka pendek dan panjang dari setiap alternatif. Kombinasi ini memperkuat kapasitas organisasi dalam membuat keputusan yang rasional, terukur, dan berorientasi pada hasil.

## **8.4 Contoh Penerapan Pengambilan Keputusan Strategis**

Pengambilan keputusan strategis merupakan proses krusial dalam manajemen organisasi, terutama ketika perusahaan menghadapi tantangan yang mengancam keberlanjutan operasional. Salah satu contoh kasus yang sering terjadi adalah ketika perusahaan mengalami penurunan penjualan dan harus memilih antara merestrukturisasi lini produk atau memperluas pasar ke wilayah baru. Keputusan semacam ini memerlukan analisis mendalam terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan, serta perencanaan yang matang agar langkah strategis yang diambil dapat meningkatkan daya saing jangka panjang (Eisenhardt & Zbaracki, 2017).

### **8.4.1 Analisis Situasi dan Identifikasi Masalah**

Tahap awal dalam proses pengambilan keputusan strategis adalah melakukan analisis situasi untuk mengidentifikasi penyebab utama penurunan penjualan. Faktor penyebab dapat berasal dari berbagai aspek, seperti perubahan preferensi konsumen,

meningkatnya persaingan, atau penurunan efektivitas strategi pemasaran. Dalam konteks ini, perusahaan perlu menerapkan pendekatan analitis seperti *SWOT analysis* untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi.

Selain itu, penggunaan data penjualan historis dan tren pasar dapat membantu memahami pola perilaku konsumen. Analisis berbasis data ini memungkinkan manajemen untuk menentukan apakah masalah utama terletak pada kinerja produk yang ada atau pada keterbatasan jangkauan pasar. Ketepatan dalam mengidentifikasi sumber masalah sangat menentukan efektivitas strategi yang akan diterapkan pada tahap berikutnya (Hitt et al., 2020).

#### **8.4.2 Alternatif Strategi: Restrukturisasi Produk vs. Ekspansi Pasar**

Setelah masalah teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah mengevaluasi alternatif strategi yang tersedia. Pilihan pertama adalah merestrukturisasi lini produk. Strategi ini mencakup inovasi produk, penghapusan produk yang tidak menguntungkan, atau penyesuaian desain dan kualitas agar sesuai dengan kebutuhan pasar. Restrukturisasi juga dapat melibatkan reposisi merek untuk menarik segmen pelanggan baru tanpa mengorbankan basis pelanggan yang sudah ada.

Namun, strategi restrukturisasi produk sering kali memerlukan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan (*research and development*), serta risiko kegagalan jika produk baru tidak diterima pasar. Oleh karena itu, analisis kelayakan finansial

dan proyeksi pendapatan harus dilakukan secara menyeluruh sebelum implementasi.

Alternatif kedua adalah memperluas pasar ke wilayah baru, baik secara geografis maupun demografis. Ekspansi pasar memungkinkan perusahaan menjangkau pelanggan potensial yang sebelumnya belum terlayani. Strategi ini juga membuka peluang diversifikasi risiko dengan memperluas sumber pendapatan. Akan tetapi, ekspansi pasar memiliki tantangan tersendiri, seperti perbedaan budaya konsumen, regulasi lokal, dan kebutuhan adaptasi rantai pasok.

Dalam menentukan pilihan terbaik, perusahaan perlu menilai kemampuan internal, kondisi pasar sasaran, serta potensi sinergi antara strategi yang sudah ada dengan langkah baru yang akan diambil.

#### **8.4.3 Implementasi dan Evaluasi Keputusan Strategis**

Keberhasilan pengambilan keputusan strategis tidak hanya bergantung pada pemilihan alternatif yang tepat, tetapi juga pada pelaksanaan dan evaluasi yang efektif. Implementasi strategi harus didukung oleh komunikasi internal yang kuat, alokasi sumber daya yang memadai, serta kepemimpinan yang adaptif. Pada tahap ini, peran manajemen menengah sangat penting untuk memastikan setiap departemen memahami arah kebijakan baru dan bekerja secara sinkron.

Evaluasi dilakukan melalui pemantauan kinerja menggunakan indikator kunci seperti pertumbuhan penjualan, tingkat kepuasan pelanggan, dan efisiensi biaya operasional. Jika

hasil evaluasi menunjukkan bahwa strategi belum memberikan dampak signifikan, perusahaan dapat melakukan *strategic adjustment* berdasarkan umpan balik pasar. Fleksibilitas dalam penyesuaian strategi menjadi kunci agar organisasi mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan bisnis yang cepat berubah.

Selain itu, penting bagi perusahaan untuk membangun sistem pembelajaran organisasi (*organizational learning system*) agar pengalaman dari proses pengambilan keputusan ini dapat menjadi dasar bagi perbaikan berkelanjutan di masa depan. Dengan demikian, keputusan strategis tidak hanya menjadi solusi jangka pendek terhadap masalah penurunan penjualan, tetapi juga berkontribusi pada penguatan daya saing jangka panjang.

## 8.5 Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan pengambilan keputusan strategis?
2. Sebutkan dan jelaskan dua alat bantu yang sering digunakan dalam pengambilan keputusan bisnis.
3. Jelaskan perbedaan antara keputusan operasional dan taktis.
4. Bagaimana proses evaluasi alternatif dalam pengambilan keputusan?
5. Berikan contoh keputusan bisnis dan dampaknya terhadap organisasi.

# Bab 9: Inovasi dan Kewirausahaan

---

## 9.1 Konsep Inovasi dalam Bisnis

Inovasi dalam bisnis merupakan proses menciptakan sesuatu yang baru atau melakukan perbaikan signifikan terhadap produk, layanan, maupun proses organisasi. Dalam era globalisasi, inovasi dianggap sebagai kunci utama daya saing perusahaan, karena mampu menjaga relevansi bisnis di tengah perubahan pasar yang cepat. Inovasi tidak hanya berfokus pada penciptaan produk baru, tetapi juga mencakup transformasi model bisnis, proses internal, serta nilai sosial yang ditawarkan perusahaan. Dengan demikian, inovasi memungkinkan perusahaan meningkatkan kepuasan pelanggan sekaligus membuka peluang pertumbuhan baru yang berkelanjutan.

Jenis inovasi dapat dibagi menjadi beberapa kategori. Pertama, inovasi produk yang menitikberatkan pada pengembangan barang atau jasa baru dengan nilai tambah bagi pelanggan. Kedua, inovasi proses, yaitu penerapan metode atau teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Ketiga, inovasi model bisnis yang berfokus pada penciptaan cara baru dalam menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa *business model innovation*

(BMI) merupakan area penting yang memerlukan pendekatan proses yang sistematis agar mampu memberikan dampak signifikan pada daya saing perusahaan (Andreini et al., 2022). Keempat, inovasi sosial, yang menekankan penciptaan solusi bisnis untuk permasalahan sosial maupun lingkungan. Pendekatan ini semakin relevan karena perusahaan dituntut tidak hanya mengejar keuntungan, tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat. Studi menunjukkan bahwa inovasi sosial mampu melahirkan model bisnis yang tidak hanya berorientasi ekonomi, tetapi juga memperhatikan nilai sosial dan ekologis (Gasparin et al., 2021).

Perusahaan yang mampu mengintegrasikan keempat jenis inovasi ini akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih berkelanjutan. Inovasi produk dan proses mendorong efisiensi serta diferensiasi pasar, sementara inovasi model bisnis dan sosial memperluas cakrawala organisasi dalam menciptakan nilai jangka panjang. Oleh sebab itu, pemahaman mendalam dan implementasi strategis terhadap konsep inovasi menjadi kebutuhan mutlak bagi perusahaan modern yang ingin bertahan dan berkembang di tengah persaingan global.

## 9.2 Kewirausahaan dan Perannya

Kewirausahaan merupakan kemampuan seseorang dalam menciptakan, mengelola, dan mengembangkan usaha baru dengan keberanian mengambil risiko. Seorang wirausahawan berperan tidak

hanya dalam menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga dalam membawa perubahan positif bagi masyarakat. Melalui inovasi dan kreativitas, kewirausahaan menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang berkelanjutan.

### **9.2.1 Definisi dan Karakteristik Kewirausahaan**

Secara konseptual, kewirausahaan dapat dipahami sebagai proses menciptakan nilai melalui inovasi, dengan menggabungkan sumber daya dan mengambil risiko yang terukur. Karakter utama seorang wirausahawan mencakup kreativitas, keberanian mengambil risiko, visi jangka panjang, serta kegigihan dalam menghadapi tantangan.

Kreativitas memungkinkan wirausahawan menciptakan produk atau layanan baru yang relevan dengan kebutuhan pasar. Inovasi mendukung transformasi ide menjadi solusi praktis. Sementara itu, keberanian mengambil risiko menjadi faktor pembeda utama antara wirausahawan dan pelaku ekonomi konvensional.

### **9.2.2 Peran Kewirausahaan dalam Pembangunan Ekonomi**

Kewirausahaan memiliki kontribusi nyata terhadap pembangunan ekonomi. Pertama, melalui penciptaan lapangan kerja, wirausahawan mengurangi tingkat pengangguran dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kedua, usaha baru yang diciptakan mendorong peningkatan daya saing ekonomi lokal dan memperkuat ketahanan ekonomi nasional. Ketiga, kewirausahaan berperan dalam memperluas pasar melalui integrasi global dan pemanfaatan teknologi digital.

Penelitian menegaskan bahwa kewirausahaan berperan besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, terutama melalui inovasi yang memperkuat daya saing dan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Galindo-Martín & Méndez-Picazo, 2020). Dengan demikian, kewirausahaan dapat dilihat sebagai instrumen penting untuk menjaga dinamika ekonomi modern.

### **9.2.3 Kewirausahaan dan Pembangunan Berkelanjutan**

Selain berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi, kewirausahaan juga berperan dalam pembangunan berkelanjutan. Konsep *green innovation* dan *social entrepreneurship* menjadi bentuk nyata bagaimana wirausahawan berkontribusi dalam mengatasi masalah lingkungan dan sosial. Misalnya, usaha yang berfokus pada energi terbarukan, pengelolaan limbah, atau layanan kesehatan berbasis komunitas.

Literatur terbaru menyoroti hubungan erat antara kewirausahaan, inovasi hijau, dan pembangunan berkelanjutan. Peran wirausaha sosial dalam mengintegrasikan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab lingkungan menunjukkan bahwa kewirausahaan dapat menjadi sarana strategis untuk mencapai *Sustainable Development Goals* (SDGs) (Galindo-Martín & Castaño-Martínez, 2020).

### **9.2.4 Wirausahawan sebagai Agen Perubahan**

Wirausahawan berfungsi sebagai agen perubahan dengan menciptakan model bisnis baru yang mendorong transformasi sosial dan ekonomi. Melalui keberanian mengambil risiko, mereka mampu

menembus pasar yang belum tergarap, menciptakan inovasi disruptif, dan menginspirasi perubahan dalam pola pikir masyarakat.

Sebagai agen perubahan, wirausahawan juga membangun jejaring sosial dan kolaborasi lintas sektor, yang memperkuat kapasitas kolektif untuk menghadapi tantangan global, seperti krisis iklim, ketimpangan ekonomi, dan disrupti teknologi.

#### **9.2.5 Implikasi Kewirausahaan terhadap Perekonomian Global**

Dalam konteks global, kewirausahaan menjadi salah satu penentu utama dalam menghadapi disrupti ekonomi, termasuk yang disebabkan oleh digitalisasi dan globalisasi. Wirausahawan yang inovatif mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, menciptakan peluang bisnis baru, serta menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Dengan demikian, kewirausahaan bukan hanya berperan dalam penciptaan nilai ekonomi, tetapi juga berkontribusi pada stabilitas sosial dan pembangunan berkelanjutan. Peranannya yang multifungsi menegaskan bahwa kewirausahaan merupakan pilar penting dalam ekosistem pembangunan modern.

### **9.3 Sinergi Inovasi dan Kewirausahaan**

Inovasi dan kewirausahaan memiliki hubungan yang erat serta saling melengkapi dalam mendorong pertumbuhan organisasi. Inovasi tanpa adanya kewirausahaan hanya akan berhenti pada gagasan, sementara kewirausahaan tanpa inovasi berpotensi stagnan karena kurangnya pembaruan dan daya saing. Oleh sebab itu, sinergi

antara keduanya menjadi fondasi penting dalam menciptakan produk dan layanan yang unik, kompetitif, serta relevan dengan kebutuhan pasar.

### **9.3.1 Inovasi sebagai Sumber Daya Kompetitif**

Inovasi merupakan penggerak utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Dalam konteks bisnis modern, inovasi tidak hanya mencakup penciptaan produk baru, tetapi juga transformasi proses, model bisnis, dan strategi pemasaran. Perusahaan yang berorientasi pada inovasi mampu merespons perubahan pasar dengan lebih adaptif dan fleksibel.

Kapasitas untuk berinovasi juga berkaitan dengan penerapan budaya organisasi yang mendorong kreativitas, kolaborasi, serta keberanian mengambil risiko. Tanpa budaya tersebut, inovasi sering kali terhambat oleh resistensi internal maupun keterbatasan sumber daya.

### **9.3.2 Kewirausahaan sebagai Wujud Implementasi Inovasi**

Kewirausahaan berperan sebagai sarana untuk mewujudkan inovasi dalam bentuk usaha nyata. Melalui kewirausahaan, ide-ide inovatif dapat dikomersialisasikan, diuji di pasar, dan dikembangkan menjadi produk atau layanan yang memberikan nilai tambah.

Selain itu, kewirausahaan juga berfungsi sebagai katalis untuk mengatasi ketidakpastian pasar. Seorang wirausahawan dituntut memiliki visi strategis, kemampuan mengambil risiko, dan keterampilan mengelola sumber daya agar inovasi dapat berkembang secara berkelanjutan.

### **9.3.3 Entrepreneurial Mindset dan Intrapreneurship**

Perusahaan modern semakin menekankan pentingnya entrepreneurial mindset bagi karyawan. Pola pikir ini mencakup kemampuan berpikir kreatif, proaktif, serta berorientasi pada peluang. Dengan menginternalisasikan entrepreneurial mindset, perusahaan dapat menciptakan budaya intrapreneurship, yaitu praktik kewirausahaan di dalam organisasi yang dilakukan oleh karyawan.

Studi terbaru menegaskan bahwa pengembangan entrepreneurial mindset di kalangan mahasiswa bisnis dan teknik berkontribusi langsung pada niat berwirausaha maupun berintrapreneur, sehingga keduanya menjadi jalur penting dalam mendukung inovasi organisasi (Kwapisz et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mendorong inovasi sangat bergantung pada kesiapan individu untuk bertindak secara wirausaha, baik di dalam maupun di luar perusahaan.

### **9.3.4 Intrapreneurship sebagai Pendorong Daya Saing**

Intrapreneurship menjadi strategi penting bagi perusahaan untuk menjaga daya saing di era globalisasi. Melalui intrapreneurship, karyawan diberikan ruang untuk mengembangkan ide inovatif tanpa harus meninggalkan organisasi.

Karayalcin (2024) menegaskan bahwa intrapreneurship berhubungan erat dengan peningkatan daya saing dan inovasi model bisnis, sehingga perusahaan dapat lebih adaptif terhadap dinamika pasar. Hal ini menempatkan intrapreneurship sebagai salah satu instrumen kunci dalam menciptakan keberlanjutan bisnis modern.

### **9.3.5 Sinergi sebagai Strategi Keberlanjutan**

Sinergi antara inovasi dan kewirausahaan menciptakan ekosistem yang mendukung keberlanjutan bisnis. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan inovasi dengan praktik kewirausahaan akan mampu meluncurkan produk dan layanan yang relevan, membangun reputasi, serta memperkuat posisinya di pasar.

Selain itu, sinergi ini juga mendorong organisasi untuk terus bertransformasi mengikuti perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen, dan tren global. Dengan demikian, inovasi dan kewirausahaan tidak dapat dipisahkan, melainkan harus berjalan beriringan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang.

## **9.4 Tantangan dan Peluang**

Inovasi dan kewirausahaan merupakan pendorong utama pertumbuhan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan. Namun, dalam praktiknya, pelaku usaha menghadapi berbagai tantangan, mulai dari keterbatasan modal, risiko kegagalan, kurangnya sumber daya manusia yang terampil, hingga hambatan regulasi. Di sisi lain, era digitalisasi, globalisasi pasar, serta meningkatnya kesadaran terhadap keberlanjutan justru membuka peluang besar bagi kewirausahaan modern. *Startup* berbasis teknologi menjadi salah satu bentuk nyata peluang tersebut, karena mampu memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial, sekaligus lingkungan.

#### **9.4.1 Tantangan dalam Inovasi dan Kewirausahaan**

Keterbatasan modal sering kali menjadi hambatan utama dalam memulai usaha baru. Akses terhadap pendanaan masih terbatas, khususnya bagi usaha rintisan di negara berkembang. Risiko kegagalan juga tinggi, karena tidak semua inovasi dapat diterima pasar. Selain itu, kurangnya sumber daya manusia yang memiliki keterampilan digital dan manajerial menjadi tantangan tersendiri.

Hambatan regulasi juga dapat memperlambat pertumbuhan inovasi. Regulasi yang belum adaptif terhadap perkembangan teknologi membuat banyak *startup* kesulitan untuk beroperasi secara legal dan berkelanjutan. Penelitian menegaskan bahwa model bisnis berkelanjutan pada *startup* masih menghadapi tantangan besar, terutama terkait integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam operasional (Nunes et al., 2022).

#### **9.4.2 Peluang dari Perkembangan Teknologi Digital**

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital membuka peluang luas bagi kewirausahaan. Platform digital memungkinkan pelaku usaha menjangkau pasar global dengan biaya yang lebih rendah. Digitalisasi juga mendorong terciptanya model bisnis baru yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan konsumen.

Studi terbaru menunjukkan bahwa platform digital menjadi lahan subur bagi keberlanjutan ekonomi *startup*, karena menyediakan ruang inovasi, kolaborasi, dan pengembangan ekosistem kewirausahaan yang lebih tangguh (Hadizadeh et al.,

2024). Hal ini menegaskan bahwa teknologi digital bukan hanya alat, tetapi juga katalis utama dalam membentuk peluang bisnis baru.

#### **9.4.3 Globalisasi Pasar dan Kesadaran Keberlanjutan**

Globalisasi memperluas akses pasar bagi wirausaha untuk menembus batas negara. Hal ini memberikan kesempatan bagi *startup* untuk memasarkan produk atau layanan ke audiens yang lebih luas. Di sisi lain, meningkatnya kesadaran akan keberlanjutan mendorong munculnya permintaan terhadap produk dan layanan ramah lingkungan.

Kombinasi inovasi digital dengan fokus keberlanjutan terbukti mampu mempercepat pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs). *Startup* yang berorientasi pada inovasi berkelanjutan berkontribusi signifikan terhadap pembangunan sosial, ekonomi, sekaligus lingkungan (Boulahlib, 2024). Dengan demikian, peluang besar terbuka lebar bagi *startup* yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan nilai keberlanjutan.

#### **9.4.4 *Startup* sebagai Wujud Kewirausahaan Modern**

*Startup* berbasis teknologi digital menjadi simbol nyata kewirausahaan modern. Mereka tidak hanya menawarkan solusi inovatif, tetapi juga menciptakan model bisnis baru yang mampu bertahan dalam lingkungan kompetitif. Inovasi dalam *startup* juga berperan penting dalam pemulihan ekonomi pascakrisis, karena membuka lapangan kerja baru serta menciptakan nilai tambah dalam ekosistem bisnis global.

Dengan memanfaatkan teknologi, kolaborasi lintas sektor, serta fokus pada keberlanjutan, *startup* memiliki peluang besar

untuk menjadi agen perubahan dalam menghadapi tantangan global sekaligus memanfaatkan peluang yang ada.

## 9.5 Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian inovasi dalam konteks bisnis!
2. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis inovasi yang umum dilakukan perusahaan!
3. Apa saja peran penting kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi?
4. Bagaimana hubungan antara inovasi dan kewirausahaan?
5. Sebutkan tantangan dan peluang dalam pengembangan usaha berbasis inovasi di era digital!

# Bab 10: Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis

---

## 10.1 Pengertian dan Cakupan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses strategis yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia guna memastikan bahwa organisasi mampu mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Dalam konteks organisasi modern, MSDM tidak lagi dipahami sekadar sebagai aktivitas administratif semata, melainkan sebagai fungsi vital yang menyentuh seluruh aspek kehidupan organisasi, mulai dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hingga pengelolaan hubungan kerja. Proses MSDM yang dirancang dengan baik memungkinkan organisasi tidak hanya memperoleh tenaga kerja yang kompeten, tetapi juga membina dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang demi kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

Ruang lingkup MSDM mencakup berbagai aktivitas yang saling terintegrasi dan berfokus pada pengelolaan manusia sebagai aset strategis organisasi. Perencanaan sumber daya manusia, misalnya, bertujuan untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja yang tepat dalam jumlah dan kualitas sesuai kebutuhan organisasi di

masa kini dan masa depan. Pengorganisasian mencakup pengelompokan tugas dan tanggung jawab yang jelas untuk menciptakan struktur kerja yang efisien. Pengarahan dalam MSDM lebih berkaitan dengan bagaimana organisasi memotivasi, mengembangkan, dan memberdayakan karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi optimal. Sementara itu, pengendalian dilakukan melalui pemantauan kinerja dan penerapan sistem evaluasi untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai rencana. Keseluruhan proses ini mencerminkan peran MSDM sebagai fungsi manajerial yang dinamis dan berorientasi pada pencapaian sinergi antara tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan (Dessler, 2017).

Salah satu prinsip utama dalam MSDM adalah menciptakan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan individu. Di satu sisi, organisasi memerlukan kinerja tinggi, produktivitas, dan loyalitas dari karyawan. Di sisi lain, individu membutuhkan kepuasan kerja, peluang pengembangan diri, kompensasi yang adil, serta lingkungan kerja yang sehat dan inklusif. Oleh karena itu, MSDM bertugas untuk mengelola hubungan kerja agar harmonis, adil, dan saling menguntungkan. Pendekatan ini semakin penting dalam era kerja kontemporer yang ditandai oleh meningkatnya kesadaran karyawan terhadap hak-hak mereka, serta tuntutan akan fleksibilitas dan keseimbangan kehidupan kerja. MSDM yang efektif mampu menavigasi isu-isu ini dengan mengembangkan kebijakan yang responsif dan partisipatif, sekaligus menjaga kepatuhan terhadap regulasi ketenagakerjaan yang berlaku.

Ruang lingkup MSDM juga meluas ke ranah strategis, di mana pengelolaan sumber daya manusia diposisikan sebagai faktor kunci dalam penciptaan keunggulan kompetitif organisasi. Dalam perspektif ini, MSDM tidak hanya berperan dalam mengelola sumber daya yang ada, tetapi juga dalam membangun budaya organisasi, mengelola perubahan, serta mendorong inovasi melalui pengembangan talenta dan kepemimpinan. Praktik seperti *talent management*, *succession planning*, dan *organizational learning* menjadi bagian dari strategi MSDM modern yang mendukung daya saing jangka panjang. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan fungsi MSDM ke dalam strategi bisnisnya cenderung lebih adaptif dan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan yang tidak (Wright & McMahan, 2011).

Dengan demikian, MSDM bukanlah fungsi yang bersifat statis, melainkan proses dinamis yang memerlukan pemahaman mendalam tentang perilaku manusia, struktur organisasi, serta tantangan eksternal yang terus berubah. Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada sejauh mana ia mampu mengelola dan memaksimalkan potensi sumber daya manusianya. Oleh karena itu, MSDM harus dilihat sebagai investasi strategis yang memberikan kontribusi nyata terhadap pertumbuhan, stabilitas, dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan global yang semakin kompetitif.

## **10.2 Fungsi-Fungsi MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki peran strategis dalam mengelola aset paling berharga dari sebuah organisasi, yaitu manusia. Fungsi-fungsi utama MSDM dirancang untuk memastikan bahwa organisasi mampu memperoleh, mengembangkan, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja secara optimal. Dalam praktiknya, fungsi-fungsi ini saling berkaitan dan membentuk suatu siklus pengelolaan karyawan yang terintegrasi.

### **10.2.1 Rekrutmen dan Seleksi**

Rekrutmen merupakan proses awal untuk menarik calon tenaga kerja yang potensial dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses ini mencakup penyusunan deskripsi pekerjaan, promosi lowongan, hingga pengumpulan lamaran. Tujuan utama rekrutmen adalah menciptakan kumpulan kandidat yang memenuhi kualifikasi dasar.

Seleksi kemudian dilakukan untuk menyaring kandidat terbaik melalui serangkaian tahapan, seperti wawancara, tes psikologi, dan asesmen kemampuan teknis. Fungsi ini sangat penting karena kualitas karyawan yang direkrut akan sangat menentukan produktivitas dan budaya kerja di masa depan (Dessler, 2020).

### **10.2.2 Pelatihan dan Pengembangan**

Setelah karyawan direkrut, organisasi perlu memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja dan pengetahuan yang relevan dengan tugasnya. Pelatihan bertujuan jangka pendek,

sedangkan pengembangan lebih bersifat jangka panjang, mencakup peningkatan kompetensi kepemimpinan, manajerial, atau adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Pelatihan dan pengembangan yang sistematis mampu meningkatkan efisiensi, menurunkan kesalahan kerja, dan mempersiapkan karyawan untuk promosi jabatan. Kegiatan ini juga menunjukkan komitmen organisasi terhadap pertumbuhan profesional karyawan (Noe et al., 2017).

### **10.2.3 Kompensasi dan Penghargaan**

Kompensasi mencakup gaji pokok, tunjangan, insentif, dan bentuk penghargaan lainnya yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusinya. Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, dan retensi karyawan.

Fungsi ini juga berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan persepsi keadilan dalam organisasi. Oleh karena itu, manajer SDM perlu merancang kebijakan kompensasi yang seimbang antara daya saing eksternal dan keadilan internal.

### **10.2.4 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi pencapaian karyawan terhadap tujuan kerja yang telah ditetapkan. Proses ini penting sebagai dasar untuk promosi, pelatihan lanjutan, maupun pemberian bonus. Penilaian yang objektif dan transparan juga dapat menjadi alat untuk memberikan umpan balik yang konstruktif serta memperkuat akuntabilitas.

Dengan menggunakan metode seperti evaluasi 360 derajat atau penilaian berbasis kompetensi, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan area perbaikan bagi setiap karyawan secara lebih tepat (Aguinis, 2019).

## **10.3 Peran MSDM dalam Organisasi Bisnis**

Dalam era bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memainkan peran yang jauh melampaui fungsi administratif tradisional. MSDM telah berevolusi menjadi fungsi strategis yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kualitas pengelolaan sumber daya manusia kini menjadi salah satu penentu utama daya saing perusahaan di tengah perubahan teknologi, pasar, dan kebutuhan tenaga kerja yang terus berkembang.

### **10.3.1 Peran Strategis MSDM dalam Pengambilan Keputusan Bisnis**

MSDM kini diposisikan sebagai mitra strategis dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Fungsi ini tidak hanya merekrut atau mengelola pegawai, tetapi juga memastikan bahwa kebutuhan organisasi terhadap talenta, kompetensi, dan etika kerja dapat terpenuhi dalam jangka panjang. Dalam perencanaan bisnis, MSDM berkontribusi dalam menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi sumber daya manusia, termasuk dalam hal pengembangan kepemimpinan, manajemen talenta, dan perencanaan sukses.

Dengan peran tersebut, MSDM berfungsi sebagai penghubung antara visi perusahaan dan kapasitas SDM yang dimiliki, sehingga dapat mengoptimalkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Ulrich et al., 2012).

### **10.3.2 Membangun Budaya Organisasi yang Produktif dan Inovatif**

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam membentuk perilaku karyawan dan suasana kerja. MSDM memegang peran kunci dalam menanamkan nilai-nilai organisasi melalui berbagai kebijakan dan praktik kerja. Proses ini dilakukan melalui perekrutan yang sesuai nilai budaya, pelatihan berkelanjutan, serta sistem penghargaan dan evaluasi kinerja yang mendukung kolaborasi dan inovasi.

Perusahaan yang memiliki budaya kerja yang kuat dan selaras dengan tujuan bisnis cenderung lebih adaptif dan kompetitif. MSDM berperan dalam menciptakan iklim kerja yang mendorong kreativitas, keterbukaan, serta rasa kepemilikan terhadap hasil kerja. Lingkungan seperti ini sangat penting untuk mendorong inovasi dan pembelajaran organisasi (Zhang & Begley, 2011).

### **10.3.3 MSDM sebagai Pendorong Keunggulan Kompetitif**

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang tidak dapat dengan mudah ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, MSDM memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui rekrutmen yang selektif, pelatihan yang relevan, dan pengembangan karier yang terstruktur, MSDM

membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik.

Selain itu, MSDM juga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui sistem evaluasi berbasis hasil dan pemberdayaan yang berorientasi pada peningkatan produktivitas. Praktik MSDM yang strategis dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis akan menjadi penentu utama keberhasilan organisasi dalam jangka panjang.

## **10.4 Tantangan dan Tren Modern dalam MSDM**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah mengalami transformasi signifikan seiring dengan kemajuan teknologi, arus globalisasi, serta perubahan struktur dan nilai-nilai dalam dunia kerja. Paradigma MSDM yang sebelumnya lebih administratif dan reaktif, kini bergeser menjadi strategis, proaktif, dan berbasis data.

Tantangan-tantangan baru seperti digitalisasi, perubahan demografi tenaga kerja, serta isu kesejahteraan karyawan mendorong organisasi untuk menyesuaikan kebijakan dan pendekatan MSDM agar tetap relevan dan kompetitif. Tren ini mencerminkan kebutuhan akan sistem yang adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada manusia.

Tantangan modern manajemen SDM dalam bisnis tahun 2025 meliputi kenaikan biaya tenaga kerja seperti upah minimum

provinsi (UMP) yang berdampak pada anggaran perusahaan serta risiko turnover karyawan jika standar upah tidak terpenuhi. Selain itu, adaptasi teknologi baru seperti HRIS dan AI yang cepat berkembang menjadi tantangan besar, termasuk mengelola transisi digital di antara karyawan. Rekrutmen dan retensi talenta terbaik juga sulit karena generasi milenial dan Gen Z mengutamakan work-life balance dan lingkungan kerja inklusif.

Kerja hybrid dan remote menambah kompleksitas pengawasan produktivitas dan komunikasi, sementara perhatian terhadap kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan semakin penting. Pengambilan keputusan berbasis data dan transformasi gaya kepemimpinan menjadi kunci untuk menghadapi dinamika ini agar tetap relevan dan efektif. Manajemen SDM juga harus mampu meningkatkan keterampilan analitik, inovasi dalam pelatihan, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif dan humanis

#### **10.4.1 Digitalisasi dan Otomatisasi Proses SDM**

Digitalisasi menjadi kekuatan utama dalam mendorong efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan SDM. Proses-proses tradisional seperti rekrutmen, penggajian, pelatihan, dan evaluasi kinerja kini dapat diotomatisasi melalui penggunaan *Human Resource Information System* (HRIS), *Artificial Intelligence* (AI), dan *People Analytics*.

Contohnya, sistem rekrutmen berbasis AI dapat melakukan penyaringan awal terhadap pelamar secara otomatis berdasarkan kecocokan data dan profil perilaku. Sementara itu, platform *learning management system* (LMS) mendukung pelatihan daring yang

bersifat personal dan terukur. Otomatisasi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, berbasis data objektif, dan minim bias (Marler & Boudreau, 2017).

Namun demikian, digitalisasi juga menimbulkan tantangan baru, seperti kebutuhan akan keterampilan digital di kalangan praktisi HR, risiko keamanan data karyawan, dan pentingnya menjaga pendekatan humanistik di tengah penggunaan teknologi.

#### **10.4.2 Globalisasi dan Keanekaragaman Tenaga Kerja**

Globalisasi dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) mengacu pada pengelolaan tenaga kerja yang mempertimbangkan faktor global seperti budaya, regulasi ketenagakerjaan yang berbeda tiap negara, dan tuntutan pasar global. Globalisasi membawa tantangan utama berupa keberagaman budaya, perbedaan regulasi, dan manajemen tim yang tersebar secara geografis. Namun, globalisasi juga membuka peluang akses yang lebih luas pada talenta global, sehingga perusahaan dapat menarik dan mempertahankan karyawan berprestasi dari berbagai latar budaya dan negara. Globalisasi memicu mobilitas tenaga kerja lintas negara dan budaya, yang berdampak pada meningkatnya keberagaman di tempat kerja. Keanekaragaman ini mencakup perbedaan usia, gender, latar belakang budaya, serta nilai-nilai kerja. MSDM modern dituntut untuk mengelola keberagaman ini secara inklusif guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Organisasi global juga menghadapi tantangan dalam menyusun kebijakan HR yang seragam namun tetap adaptif terhadap konteks lokal. Di sinilah peran *global talent management* menjadi

penting untuk memastikan kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan organisasi di berbagai negara (Collings et al., 2019).

#### **10.4.3 Fokus pada *Work-Life Balance* dan Kesehatan Mental**

Kesadaran akan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) serta kesehatan mental karyawan semakin meningkat, terutama pascapandemi COVID-19. Perubahan pola kerja seperti *remote working*, *hybrid model*, dan jam kerja fleksibel menjadi bagian dari kebijakan MSDM untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Program kesejahteraan (well-being) seperti konseling psikologis, cuti kesehatan mental, dan pelatihan pengelolaan stres telah diadopsi oleh berbagai organisasi sebagai bentuk tanggung jawab terhadap karyawan. Hal ini tidak hanya berdampak positif pada produktivitas dan retensi, tetapi juga memperkuat citra organisasi sebagai tempat kerja yang peduli dan adaptif.

Strategi ini mencerminkan pergeseran orientasi MSDM dari sekadar mengelola kinerja menjadi membangun ekosistem kerja yang sehat, inklusif, dan berkelanjutan.

### **10.5 Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan perannya dalam organisasi bisnis!
2. Sebutkan dan jelaskan lima fungsi utama dalam MSDM!
3. Bagaimana peran MSDM dalam menghadapi era digitalisasi dan globalisasi?

4. Mengapa pelatihan dan pengembangan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan?
5. Berikan contoh implementasi strategi MSDM di perusahaan modern!

# Profil Penulis

---



Marselinus, S.E., M.M., S.H., CDM., lahir di Tanete (Salumokanan) pada 24 Oktober 1993 dari ibu alm. Magrita dan ayah Buntu Paillin. Anak desa dari Kabupaten Mamasa, Sulawesi Barat ini saat ini berdomisili di Jakarta. Ia menempuh pendidikan S1 Manajemen di Universitas Indonesia Timur (UIT) pada tahun 2011, dilanjutkan dengan S2 Magister Manajemen di Universitas Sanata Dharma (USD) Yogyakarta pada tahun 2017, dan S1 Ilmu Hukum di Universitas Jakarta pada tahun 2021. Saat ini, ia sedang menempuh pendidikan S3 Ilmu Manajemen di Universitas Esa Unggul, Jakarta. Marselinus bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Jakarta sejak tahun 2019 dan saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi (Kaprodi) Ilmu Administrasi Niaga. Ia memiliki latar belakang sebagai mantan aktivis mahasiswa di beberapa organisasi, serta berpengalaman sebagai praktisi bisnis, konsultan pemasaran, dan memiliki sertifikasi Certified Digital Marketing (CDM) dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).



Alfian Noor, S.H., S.H.I., M.M., lahir di Banjarmasin pada 17 Agustus 1982 dan saat ini berdomisili di Jakarta Timur. Ia memiliki hobi membaca dan berolahraga, kegiatan yang memberinya wawasan baru sekaligus menjaga kebugaran tubuh. Ia berpesan kepada para pembaca untuk terus menggali potensi yang dimiliki dan jangan pernah menyerah dalam membangun inovasi serta peradaban menuju kehidupan yang lebih baik.



Saehu, S.E., M.M., lahir di Jakarta pada 19 Februari 1977 dan saat ini berdomisili di Jakarta Timur. Ia memiliki hobi menulis dan mengajar, kegiatan yang memberinya kesempatan untuk berbagi pengetahuan sekaligus mengembangkan diri. Ia berpesan kepada para pembaca untuk terus berproses, menekankan pentingnya konsistensi dalam belajar, berkembang, dan menghadapi setiap tantangan dalam perjalanan hidup maupun karier.



Sri Nova Deltu, S.P., M.Sc., lahir di Pessel pada 18 November 1987 dan saat ini berdomisili di Padang. Ia memiliki hobi membaca, menulis, serta berbagi pengalaman mengenai dunia manajemen dan bisnis. Selain itu, ia senang berdiskusi dengan mahasiswa dan mencari inspirasi dari kegiatan sehari-hari, kegiatan yang memberinya wawasan baru dan ide-ide segar. Ia berpesan kepada para pembaca bahwa setiap perjalanan bisnis berawal dari satu langkah kecil dan satu gagasan besar. Ia berharap buku ini dapat menjadi teman yang mendampingi pembaca dalam menapaki langkah awal menuju kesuksesan dengan hati yang jujur dan semangat belajar yang tak pernah padam.



Dr. Qodariah, S.E., M.M., lahir di Brebes pada 8 Februari 1982 dan saat ini berdomisili di Tangerang Selatan. Ia dikenal sebagai sosok yang aktif, disiplin, dan memiliki semangat tinggi dalam menyeimbangkan kehidupan profesional serta pribadi. Di tengah kesibukannya, ia gemar berolahraga dan memasak — dua aktivitas yang mencerminkan gaya hidup sehat dan penuh energi. Dalam pesannya kepada pembaca, Dr. Qodariah menyampaikan kalimat sederhana namun sarat makna: "*Membaca adalah jendela dunia!*" Baginya, membaca merupakan gerbang menuju pengetahuan yang luas, membuka pikiran, serta memperkaya wawasan. Ia percaya bahwa melalui membaca, seseorang dapat memahami dunia dengan lebih dalam, berpikir lebih terbuka, dan terus berkembang menuju kehidupan yang lebih bermakna.



Hakam Ali Niazi, S.E., M.M., lahir di Jombang pada 30 Mei 1974 dan saat ini berdomisili di Jakarta Selatan. Ia memiliki minat besar pada kegiatan organisasi, yang memberinya pengalaman dalam kepemimpinan dan kerja sama tim. Ia berpesan kepada para pembaca untuk terus belajar di mana pun dan kapan pun, menekankan pentingnya semangat belajar seumur hidup sebagai kunci pengembangan diri dan keberhasilan.



Iriando Wijaya, M.M., lahir di Jakarta pada 18 Februari 1995 dan saat ini berdomisili di Jayapura. Ia memiliki hobi futsal dan basket, dua kegiatan yang memberinya energi, kebugaran, dan semangat kompetitif. Ia menyampaikan bahwa buku ini berisi ilmu-ilmu dasar tentang manajemen yang akan membantu pembaca memahami manajemen dalam suatu organisasi. Buku ini dimaksudkan sebagai pemicu untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas pembaca. Ia menekankan bahwa materi dalam buku akan menjadi lebih bermanfaat jika dilengkapi dengan pemahaman praktik mandiri yang dapat dilakukan pembaca, baik untuk diri sendiri maupun untuk organisasi. Ia mendorong para pembaca untuk tidak berhenti hanya pada membaca, tetapi terus mengembangkan ilmu dari berbagai sumber yang tersedia saat ini.



Retno Fuji Oktaviani, S.E., M.M., lahir di Padang pada 16 Oktober 1992 dan saat ini berdomisili di Tangerang Selatan. Ia dikenal sebagai pribadi yang gemar membaca dan menulis — dua aktivitas yang menjadi bagian penting dari perjalanan intelektual dan kreativitasnya. Melalui kedua hobinya tersebut, ia terus mengasah pemikiran, memperluas wawasan, dan menyalurkan gagasan-gagasannya dalam bentuk karya yang bermakna. Dalam pesannya kepada pembaca, Retno menyampaikan pandangan reflektif tentang makna membaca: *“Membaca bukan melarikan diri dari dunia, tetapi menemukan dunia yang lebih luas! Baca, tumbuh, berubah.”* Baginya, membaca adalah proses menemukan diri dan dunia dalam perspektif yang lebih dalam. Ia mengajak setiap pembaca untuk menjadikan kegiatan membaca sebagai jalan untuk bertumbuh dan berubah menuju kehidupan yang lebih bijak, terbuka, dan penuh inspirasi.



Aira Putri Eri Dasli, S.P., M.Si., lahir di Padang pada 16 Januari 1991 dan saat ini berdomisili di DKI Jakarta. Ia memiliki hobi traveling, kegiatan yang memberinya kesempatan untuk menjelajahi tempat baru dan memperluas pengalaman. Ia menyampaikan terima kasih kepada semua pembaca yang telah mempercayai buku ini. Ia berharap informasi yang disajikan dapat bermanfaat dan menambah wawasan para pembaca.



Ir. Nurfatma, M.M., lahir di Bontosunggu pada 18 Agustus 1967 dan saat ini berdomisili di Makassar. Ia memiliki hobi menyanyi, kegiatan yang memberinya kesempatan untuk mengekspresikan kreativitas dan menikmati hiburan. Ia berharap tulisannya dapat bermanfaat bagi para pembaca dan memohon maaf apabila terdapat kesalahan penulisan di dalam buku. Ia juga mengharapkan masukan serta koreksi dari pembaca agar karya-karya tulis berikutnya dapat diperbaiki dan lebih berkualitas.

# Daftar Pustaka

---

- Adigun, U. O., & Okunade, I. O. (2024). Human relations in management: A critical analysis of neo-classical theory. *RUDN Journal of Public Administration*, 11(4), 495–505.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Alawwad, A. (2024). The influence of external factors on corporate strategy and strategies for adaptation in light of the global challenges. *International Journal of Finance, Accounting, and Economic Studies*, 3(10), 45–55.
- Ambedkar, B. (2015). *Principles Of Management*. Knowledge Management and Research Organization
- Bansal, A., & Dasarathy, A. K. (2023). Ethical considerations of AI implementation in business planning: Ensuring fairness and transparency. *IEEE Transactions on Technology and Society*, 4(2), 101–113.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Management Accounting Research*, 31, 12–30.
- Birken, S. A., Bunger, A. C., Powell, B. J., & Turner, K. (2017). Organizational theory for dissemination and implementation research. *Implementation Science*, 12(1), 62–72.

- Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383–405.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2015). *Organizational design: A step-by-step approach*. Cambridge University Press.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2019). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 29(2), 100679.
- Daft, R. L. (2015). *Organization Theory and Design* (12th ed.). Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (2017). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 38(1), 10–36.
- Ferdous, J. (2016). Organization theories: From classical perspective. *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(1), 1–6.
- García Villena, E., Gracia Villar, S., & Dzul López, L. A. (2021). In the environment of sustainability and corporate social responsibility (CSR): Case study of a training proposal to a

- group of students in a higher education. *Sustainability*, 13(19), 10880.
- George, J. M., Jones, G. R., & Haddad, M. (2021). *Contemporary management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Griffin, R. W. (2016). *Fundamental of Management* (Eighth Edition). Cengage Learning
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2018). *Leadership: A communication perspective*. Waveland Press.
- Harrison, E. F., & Phillips, J. L. (2019). *Managerial decision making: Rational, analytical, and intuitive perspectives*. New York: Routledge.
- Harrison, E. F., & Phillips, J. S. (2019). *Decision-making: A behavioral approach to strategic management*. New York: Routledge.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Ismail, Y. (2021). Reach sustainability through corporate social responsibility (CSR). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), 012056.
- Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict–outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187–242.

- Jones, G. R., & George, J. M. (2017). *Essentials of contemporary management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kabeyi, M. J. B. (2019). *Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits for profit and nonprofit organizations*. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 5(6), 38–46.
- Kalu, K. I., & Ott, K. (2019). Ethical issues in environmental pollution: Multinational corporations (MNCs) and oil industries in tropical regions—the Nigerian Niger-Delta case. In *Sustainable Development in Africa* (pp. 265–280). Springer.
- Karsono, B. (2023). Good corporate governance: Transparency, accountability, responsibility, independency dan fairness (literature review). *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 21(3), 112–125.
- Kates, J. T. (2023). Designing for disaster: Applying structural contingency theory to government risk mitigation and consequence management organizational structures. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 14(1), 33–49.
- Keuning, D., Bossink, B., & Tjemkes, B. (2019). *Management: An evidence-based approach*. Routledge.
- Koven, S. G., & Perez, A. (2021). Corruption and business ethics. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press.

- Krisnandi, H., Effendi, S., Sugiono, E. (2019). Pengantar Manajemen. LPU-UNAS
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson Education.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2020). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management* (3rd ed.). Free Press.
- Nhema, A. G. (2015). Relevance of classical management theories to modern public administration: A review. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(3), 165–179.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Fundamentals of human resource management* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Nutt, P. C., & Wilson, D. C. (2010). *Handbook of decision making*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Önday, Ö. (2016). Classical Organization Theory: From generic management of Socrates to bureaucracy of Weber.

- International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 87–105.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, 93(10), 96–114.
- Purwanti, A., & Judijanto, L. (2023). The influence of the external environment on business strategy planning and implementation. *Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 112–120.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). New York: Pearson Education.
- Rynes, S. L., & Bartunek, J. M. (2017). Evidence-based management: Foundations, development, controversies and future. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 235–261.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Tavo, K., & Rasmus, R. (2024). *The role of planning in management: Strategies to achieve organizational success*. *Scientific Online Journal of Leadership*, 12(1), 45–58.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2012). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. McGraw-Hill.

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Witzel, M. (2017). *A history of management thought*. Routledge.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.
- Zhang, Y., & Begley, T. M. (2011). Perceived organizational climate, knowledge sharing and innovation capability: An empirical study in China. *Management Decision*, 49(2), 248–267.

Buku ajar yang berjudul Dasar Manajemen dan Bisnis disusun untuk masyarakat umum agar lebih memahami konsep dasar manajemen dan prinsip-prinsip bisnis yang berlaku dalam kehidupan sehari-hari maupun dunia usaha. Dengan bahasa yang sederhana dan mudah dipahami, buku ini menjelaskan fungsi manajemen, perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, serta pengendalian dalam konteks bisnis dan kegiatan organisasi.

Buku ini ditujukan untuk disebarluaskan kepada masyarakat luas, agar masyarakat dapat memahami, menerapkan, dan memanfaatkan prinsip manajemen dan bisnis secara bijak untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kemandirian dalam kehidupan sehari-hari maupun usaha. Pembaca akan diajak mengenal cara mengelola usaha atau kegiatan secara efektif, mengambil keputusan yang tepat, dan mengembangkan strategi sederhana untuk mencapai tujuan dengan efisien.

ISBN 978-634-250-954-8 (PDF)



9 786342 509548