



# **DASAR Manajemen Bisnis**

**Edisi : 2021**

**Oleh:**

**Budi Harto, S.E., M.M**

**Rahmat Joko Nugroho, MP**

**Maulana Majied Sumatrani Saragih, SE, MM, CPRM**

**Dr. Muhamad Fatih Rusydi Syadzili, M.Pd.I**

**Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM**



**Percetakan  
Cendekia Mulia Mandiri**

# DASAR MANAJEMEN BISNIS

**Oleh :**

Budi Harto, S.E., M.M

Rahmat Joko Nugroho, MP

Maulana Majied Sumatrani Saragih, SE, MM, CPRM

Dr. Muhamad Fatih Rusydi Syadzili, M.Pd.I

Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM



**Percetakan  
Yayasan Cendikia Mulia Mandiri**

# DASAR MANAJEMEN BISNIS

**Penulis:**

Budi Harto, S.E., M.M.

Rahmat Joko Nugroho, MP.

Maulana Majied Sumatrani Saragih, SE, MM, CPRM.

Dr. Muhamad Fatih Rusydi Syadzili, M.Pd.I.

Dr. H. Fachrurazi, S. Ag. MM.

**ISBN : 978-623-98287-3-8**

**Editor:**

Putra Harahap, S.Kom

**Desain Sampul:**

Amanda Silva Rendi

**Penerbit:**

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

**Redaksi:**

Perumahan Cipta No.1

Kota Batam, 29444

**Distributor Tunggal:**

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

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

Cetakan Pertama, Nopember 2021.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun Tanpa Ijin Tertulis Dari Penerb

# KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa shalawat dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad Saw., para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Tidaklah dimungkiri, ilmu manajemen diperlukan oleh hampir semua jenis profesi, baik yang bekerja di pemerintah, swasta, maupun lembaga swadaya masyarakat (LSM).

Dalam keperluan inilah, buku Dasar Manajemen Bisnis ini sengaja penulis hadirkan untuk pembaca Tujuan buku Dasar Manajemen Bisnis ini adalah sebagai panduan bagi setiap orang yang ingin mempelajari dan memperdalam ilmu pengetahuan tentang Dasar Manajemen Bisnis.

Penulis menyampaikan terimakasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

....., Nopember 2021

**Penulis**

# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	iv
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Definisi dan Istilah Manajemen .....	1
1.2. Sejarah Perkembangan Manajemen .....	6
1.3. Ruang Lingkup dan Unsur-Unsur Manajemen ...	9
1.3.1. Ruang Lingkup Manajemen .....	9
1.3.2. Unsur-Unsur Manajemen .....	13
1.4. Jenis-Jenis Manajemen.....	17
1.5. Hubungan Manajemen Terhadap Ilmu Lainnya	19
1.5.1. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Psikologi.....	20
1.5.2. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Hukum .....	21
1.5.3. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Komunikasi .	22
1.5.4. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Pendidikan .	23
1.5.5. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Statistik .....	24
1.5.6. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Kesehatan ..	25
1.5.7. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Akuntansi...	26
1.5.8. Ilmu Manajemen dan Ilmu Teknik Industri .	27
1.5.9. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Antropologi	29
BAB II. TEORI MANAJEMEN .....	30
2.1. Teori Manajemen Klasik .....	32
2.2. Teori Manajemen Ilmiah .....	38
2.3. Teori Pendekatan Sistem .....	47

2.4.	Teori Pendekatan Kontingensi .....	50
BAB III.	FUNGSI MANAJEMEN .....	55
3.1.	Pengertian Manajemen.....	55
3.2.	Pengertian Organisasi .....	60
3.3.	Fungsi Manajemen Organisasi .....	62
3.3.1.	Perencanaan (Planning) .....	64
3.3.2.	Pengorganisasian (Organizing).....	66
3.3.3.	Pengarahan (Directing) .....	70
3.3.4.	Pengawasan/pengendalian (Controlling)..	73
3.4.	Komponen Organisasi .....	79
3.4.1.	Tujuan.....	79
3.4.2.	Struktur .....	79
3.4.3.	Sistem.....	80
BAB IV.	ORGANISASI BISNIS .....	82
4.1.	Pengertian Organisasi Bisnis .....	82
4.2.	Bisnis dan Perusahaan .....	83
4.3.	Kategori Bentuk Bisnis.....	85
4.4.	Siapa Pelaksana Organisasi Bisnis .....	86
4.5.	Organisasi Bisnis dan Lingkungannya.....	89
4.5.1.	Sistem Organisasi Bisnis .....	89
4.5.2.	Sumber Daya Organisasi .....	91
4.5.3.	Lingkungan Organisasi.....	92
BAB V.	ETIKA BISNIS .....	94
5.1.	Pengertian Etika Bisnis .....	94

5.2.	Prinsip Etis Dalam Berbisnis.....	96
5.3.	Corporate Social Responsibility .....	100
5.4.	Pola Corporate Social Responsibility .....	102
5.5.	Ruang Lingkup Corporate Social Responsibility 103	
BAB VI.	PEMODELAN PROSES BISNIS.....	109
6.1.	Konsep Dasar Proses Bisnis .....	109
6.2.	Prinsip Pemodelan Proses Bisnis .....	112
6.3.	Pengelompokan Proses Bisnis .....	113
6.4.	Tipe – Tipe Proses Bisnis.....	114
6.5.	Pendekatan Pemodelan Proses Bisnis .....	115
6.6.	Tahapan Proses Bisnis .....	116
DAFTAR PUSTAKA	.....	119

# BAB I.

## PENDAHULUAN

### 1.1. Definisi dan Istilah Manajemen

Dalam ilmu Manajemen Sangat penting bagi kita untuk mengetahui terlebih dahulu definisi atau makna dari manajemen itu sendiri, baik dari sudut pandang bahasa maupun pendapat para ahli. Kata Manajemen sesungguhnya berasal dari bahasa Prancis Kuno, yakni *management*, yang artinya adalah seni melaksanakan dan mengatur. Sebagian para ahli juga menyebutkan bahwa kata manajemen berasal dari bahasa Italia, *maneggiare* yang artinya mengendalikan, terutama sekali dalam konteks kata mengendalikan yang berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan.

Berbagai pengertian tentang manajemen yang berasal dari bahasa Prancis, Italia, dan Inggris tersebut cukup menjadi dasar untuk dideskripsikan istilah manajemen kedalam bahasa Indonesia. Dan, tentu boleh jadi dengan pengertian atau definisi yang mengalami pengembangan terus menerus salah satunya dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, manajemen setidaknya memiliki dua definisi atau makna. *Pertama*, manajemen adalah



penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran. *Kedua*, manajemen bermakna pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Menurut para ahli di bidang ilmu manajemen mereka mendefinisikan manajemen secara beragam. Stoner dan Wankel mendefinisikan manajemen merupakan sebuah proses dalam melakukan perencanaan (planning), mengorganisasikan (organizing), memimpin (leading), mengendalikan (controlling) dari usaha-usaha anggota organisasi, dan proses penggunaan daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan bersama. Dan, menurut Terry: manajemen adalah sebuah proses yang terdiri atas kegiatan untuk merencanakan (planning), mengorganisasikan (organizing), menggerakkan (manipulating) sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dapat dijelaskan bahwa permasalahan yang mendasar dalam manajemen sesungguhnya sangat berkaitan erat dengan usaha memelihara (*controlling*) kerja sama sekelompok orang dalam suatu organisasi, serta memanfaatkan (*employing*) sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada juga menurut Muhammad

Halim dkk. : kegiatan manajemen itu hampir selalu ada pada setiap kegiatan manusia. Sebab, sebagai makhluk sosial, manusia akan senantiasa untuk berkumpul dan bekerja sama. dalam aktivitas sosialnya tersebut, manusia memerlukan sesuatu model yang disebut dengan istilah manajemen sehingga tujuan dan sasaran yang ditetapkan dapat diwujudkan.

Selanjutnya, definisi manajemen telah berkembang begitu pesat sehingga terjadi berbagai variasi dalam mendeskripsikan kata manajemen. Manajemen juga dapat dideskripsikan diartikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah dicanangkan. Selanjutnya manajemen juga dapat diartikan sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Bahkan, dapat pula dikatakan bahwa kata manajemen adalah sebuah ilmu dan seni yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk meraih dan mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, maksud dari kinerja adalah prestasi kerja, misalnya pencapaian omzet,

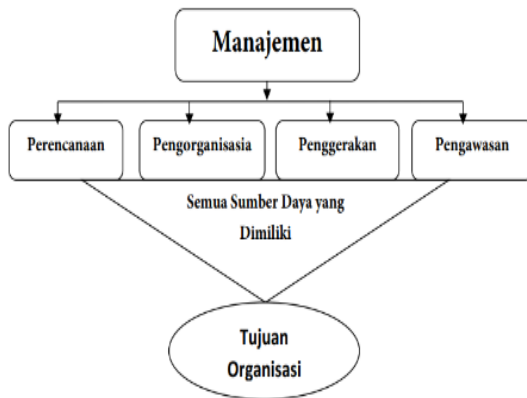
efisiensi, keuntungan, dan sebagainya. Dikatakan sebagai suatu ilmu, karena manajemen sesungguhnya adalah pengetahuan yang diperoleh melalui metode ilmiah. Sementara, dikatakan sebagai seni, karena dalam manajemen terdapat seni pengambilan keputusan, seni pengelolaan sumber daya manusia, seni pemasaran, dan sebagainya.

Sementara itu, senada dengan definisi atau pemaknaan tersebut, dikatakan bahwa makna manajemen sesungguhnya sering kali diartikan sebagai sebuah ilmu, kiat, dan profesi. Manajemen diartikan sebagai ilmu lantaran ia merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dan, manajemen diartikan sebagai kiat karena ia dimaksudkan untuk mencapai sasaran melalui cara-cara tertentu, yakni dengan mengatur orang lain dalam menjalankan tugasnya. Dan, manajemen diartikan sebagai prosesi karena ia dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.

Demikianlah makna atau definisi daripada manajemen, baik dari sudut pandang bahasa maupun penuturan para ahli. Setidaknya, secara sederhana, dapat kita pahami bahwa manajemen itu sesungguhnya

merupakan rangkaian kegiatan atau proses kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai hasil atau tujuan dengan memanfaatkan sumber-sumber yang ada, seperti tenaga kerja, biaya, bahan-bahan, peralatan, cara-cara kerja, pemasaran, pelayanan, dan sebagainya secara efektif dan efisien.

Merujuk pada ragam definisi manajemen tersebut, maka sesungguhnya dapat kita gambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Definisi dari Manajemen

## 1.2. Sejarah Perkembangan Manajemen

Perihal sejarah perkembangan manajemen, tentunya kita akan menemukan banyak kesulitan untuk melacaknya secara pasti. Sebab, secara jelas bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan atau puluhan ribu tahun silam. Di antara buktinya ialah keberadaan piramida di Mesir yang hingga hari ini masih dapat kita jumpai. Konon, piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang, dan memerlukan waktu sekitar dua puluh tahun.

Tentunya Piramida Giza mustahil berhasil dibangun apabila tidak ada seseorang yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisasi manusia dan bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, serta menegakkan pengendalian tertentu untuk menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana (Wikipedia, 2018). Tegasnya, amat mustahil bahwa Piramida Giza di Mesir dibangun tanpa ilmu manajemen yang matang dan mantap.

Bukti praktik manajemen lainnya sesungguhnya dapat kita saksikan di Eropa ribuan tahun lalu. Tepatnya ialah apa yang terjadi sekitar 1400-an tahun silam di kota Venesia, Italia. Pada masa itu, Venesia dikenal luas sebagai pusat perekonomian dan perdagangan di Eropa yang tentu

melibatkan ilmu manajemen di dalamnya. Penduduk Venesia konon telah berhasil mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan ragam kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern seperti sekarang ini.

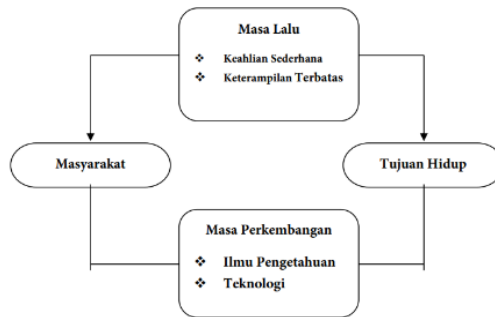
Contohnya, di gudang senjata Venesia, kapal perang telah diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini tentu mirip dengan model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, masyarakat Venesia konon memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Dengan demikian, sesungguhnya dapat ditegaskan bahwa sejarah perkembangan manajemen tidaklah jauh berbeda dengan sejarah perkembangan manusia. Dengan kata lain, manajemen itu sejatinya telah berlangsung lama, bahkan mungkin sejak manusia ada di muka bumi, dan seiring dengan perkembangan serta tuntutan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dikatakan bahwa pada zaman purba atau batu, manusia juga telah menggunakan keterampilan dan keahlian untuk membuat

alat-alat dari batu untuk merealisasikan tujuan hidupnya. Dalam hal ini, manajemen selanjutnya berkembang seiring dengan perkembangan keahlian, keterampilan, dan pengetahuan yang diperoleh manusia.

Pada saat pengetahuan, sains, peradaban, dan teknologi berkembang sedemikian pesat, ketika itu pula sesungguhnya keterampilan manajemen manusia juga mengalami perkembangan. Keterampilan, kemampuan, atau keahlian manusia dalam memanajemen ragam kebutuhan hidupnya senantiasa berjalan seiring dengan perkembangan pengetahuan, sains, peradaban, dan sains dari zaman ke zaman, karena manusia memang senantiasa berkembang. Atau dapat dikatakan bahwa ketika manusia mengalami perkembangan, demikian pula perkembangan itu terjadi pada kemampuan manajemennya sebagai makhluk yang bersosialisasi dengan makhluk lainnya.

Agar pembaca lebih dapat memahami secara utuh sejarah perkembangan manajemen dari zaman dahulu hingga dewasa ini, setidaknya penting untuk menyimak gambar berikut.



Gambar 2. Sejarah Perkembangan Ilmu Manajemen

### 1.3. Ruang Lingkup dan Unsur-Unsur Manajemen

#### 1.3.1. Ruang Lingkup Manajemen

Bertolak dari penjelasan definisi manajemen, kiranya kita perlu memerinci aspek-aspek yang menjadi cakupannya atau ruang lingkungannya. Sebenarnya, ruang lingkup manajemen amatlah luas. Bahkan, dikatakan bahwa perilaku manusia yang berada di level mikro dan mekanisme struktur organisasi yang berada di level makro ialah bagian dari ruang lingkup ilmu manajemen. Namun, ada pula yang berpendapat bahwa masing- masing definisi manajemen sejatinya telah memberi pemahaman yang jelas dan utuh ihwal ruang lingkup manajemen sekaligus, karena definisi-definisi itu telah didasarkan pada rincian aspek- aspek yang tercakup dalam lingkup manajemen daripada aspek- aspek lainnya.



Dalam konteks demikian, ruang lingkup manajemen setidaknya dapat kita batasi pada beberapa aspek, yaitu hakikat dan fungsi daripada manajemen itu sendiri, baik ia sebagai ilmu, seni, maupun profesi yang melekat pada manusia sebagai subjek atau pelaku manajemen. Perihal hakikat manajemen tentunya dapat kita ketahui dari penjelasan definisinya yang sudah penulis ulas secara komprehensif di bahasan sebelumnya.

Misalnya, dikatakan bahwa manajemen sesungguhnya (hakikatnya) berkaitan erat dengan usaha memelihara kerja sama sekelompok orang dalam suatu kesatuan, serta memanfaatkan sumber daya yang lain untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Dan, dikatakan juga bahwa manajemen adalah proses yang terdiri atas kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Terry fungsi daripada manajemen setidaknya mencakup empat hal penting, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). *Pertama*, perencanaan. Perencanaan adalah penetapan pekerjaan yang harus dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan atau

digariskan. Dan, perencanaan itu mesti mencakup kegiatan pengambilan keputusan. Oleh karenanya, diperlukan suatu kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan pada masa mendatang.

*Kedua*, pengorganisasian. Pengorganisasian atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *organizing* berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang bermakna alat. Makna luasnya ialah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan, dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber yang diperlukan, termasuk manusia sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan secara berhasil.

*Ketiga*, pelaksanaan. Pelaksanaan atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *actuating* adalah usaha sadar untuk menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa sehingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan atau dirancang bersama. Dengan kata lain, pelaksanaan sama artinya dengan proses, cara, atau perbuatan melaksanakan suatu rancangan, keputusan, dan sebagainya.

*Keempat*, pengawasan. Dalam Bahasa Inggris, pengawasan disebut dengan istilah *controlling*. Maksudnya adalah penemuan dan penetapan cara serta alat untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, pengawasan memiliki beberapa tipe, yaitu 1) *feed forward control*, yaitu tipe pengawasan yang dirancang untuk mengatasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu disesuaikan; 2) *concurrent control*, yaitu tipe pengawasan yang menjadi suatu proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur yang mesti disetujui terlebih dahulu sebelum suatu kegiatan dilanjutkan atau untuk menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan; dan 3) *feedback control*, yakni tipe pengawasan yang dirancang untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

Meskipun demikian, ada pula sumber yang menyebutkan bahwa ruang lingkup manajemen sesungguhnya mencakup dua aspek saja, yakni lingkungan luar (aspek eksternal) dan lingkungan dalam (aspek internal). *Pertama*, lingkungan luar (aspek eksternal) terdiri atas dua hal berikut: 1) Lingkungan umum yang merupakan lapisan luar dari lingkungan manajemen. Dimensi (aspek) ini memengaruhi

manajemen sepanjang waktu, tetapi tidak terkait dengan hal-hal keseharian. Dimensi ini meliputi lingkungan internasional, teknologi, sosial budaya, ekonomi, dan hukum-politik. 2) Lingkungan tugas yang meliputi sektor-sektor yang berkaitan dengan transaksi keseharian dengan perusahaan, serta berpengaruh langsung terhadap operasi dasar dan kinerjanya. Lingkungan ini terdiri atas para pesaing (kompetitor), pemasok, dan pelanggan.

*Kedua*, lingkungan dalam (aspek internal) yang sesungguhnya mencakup elemen-elemen yang berada di perusahaan atau organisasi. Aspek internal ini terdiri atas karyawan yang masih bekerja, dan khususnya budaya perusahaan yang turut menentukan perilaku karyawan dalam lingkungan internal. Selain itu, menurut hemat penulis, manajer atau pemimpin perusahaan selaku pimpinan yang menjalankan aspek-aspek manajerial atau memajemen suatu perusahaan atau organisasi juga dapat kita masukkan ke dalam lingkungan dalam.

### **1.3.2. Unsur-Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut Manullang, sebagaimana dikutip oleh Agustini (2013: 61), unsur-unsur

manajemen terdiri atas manusia, material, mesin, metode, *money*, dan *markets*. Setiap unsur ini tentu mempunyai penjelasan dan peranan penting bagi aktivitas manajemen. Untuk lebih jelasnya, simak ulasan unsur- unsur manajemen berikut.

**a. Manusia (Man)**

*Man* atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor atau unsur yang sangat penting dan menentukan. Sebab, sesungguhnya manusia ialah subjek yang merancang tujuan, menetapkan tujuan, dan nantinya juga akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan demikian, telah amat jelas bahwa tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja, karena manusia pada dasarnya ialah makhluk yang senantiasa bekerja.

**b. Material (Materials)**

Dalam proses pelaksanaa kegiatan manajemen, manusia sudah pasti menggunakan atau setidaknya memerlukan material atau bahan-bahan yang akan dipakai untuk membuat atau menciptakan barang-barang lain. Oleh karena itu, material dapat pula dianggap sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan yang tak kalah penting daripada manusia sebagai pelaku manajemen.

Tanpa adanya material boleh jadi, tujuan manajemen yang telah digariskan tidak akan berhasil lantaran tidak terdapat barang atau materi yang diolah.

**c. Mesin (*Machines*)**

Pada era modern seperti sekarang, tidak dapat dimungkiri bahwa kemajuan teknologi tidaklah mungkin terbendung lagi. Pada era ini pula, manusia tidak lagi pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Tetapi, sebaliknya bahwa mesin telah berganti kedudukannya menjadi pembantu daripada manusia. Dalam konteks inilah, dalam kegiatan manajemen, keberadaan mesin amatlah berarti. Sebab, mesin akan turut memudahkan kinerja manusia dalam memanagerkan sesuatu.

**d. Metode (*Method*)**

Agar kegiatan atau aktivitas manajemen berhasil, manusia tentu dihadapkan pada berbagai alternatif metode atau cara untuk menjalankan pekerjaan tersebut. Tentunya, ada banyak cara atau metode yang mesti dipilih, dan seseorang mesti mampu memilihnya secara tepat dan cermat sehingga aktivitas manajemen yang dilakukannya menjadi lebih efektif dan efisien. Tujuan selanjutnya tentu ialah agar kegiatan manajemen benar- benar mampu mencapai tujuan yang telah dicanangkan.

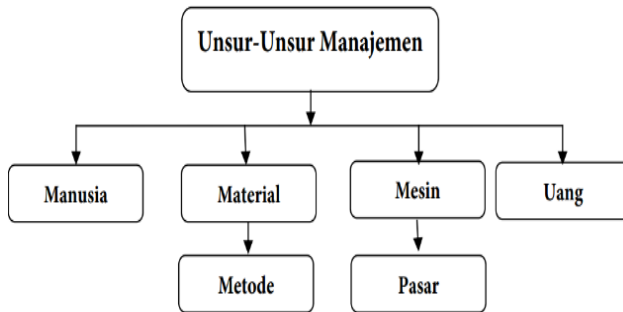
**e. Uang (*Money*)**

Uang sebagai unsur atau sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa, dalam arti secara cermat agar tujuan yang diinginkan tercapai. Sebab, keberhasilan atau ketidakberhasilan proses manajemen sesungguhnya sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan yang baik dan benar. Tentunya, dalam konteks inilah, seseorang mesti memiliki kemampuan memajemen keuangan secara baik dan tidak boros.

**f. Pasar (*Markets*)**

Bagi badan yang bergerak di bidang industri maka unsur atau sarana manajemen penting lainnya ialah pasar atau *market*. Perusahaan industri, misalnya, mesti mampu mempertahankan pasar yang sudah ada. Bahkan, kalau mungkin, ia mampu mencari atau membuka pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, pasar sesungguhnya merupakan salah satu unsur manajemen yang amat penting, baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Merujuk pada unsur-unsur manajemen tersebut, maka dapat kita gambarkan sebagai berikut.



Gambar 3. Unsur-Unsur Manajemen

Dari beberapa unsur manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa manusia merupakan unsur dan sarana paling utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan, seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering kali diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan.

#### 1.4. Jenis-Jenis Manajemen

Secara umum, tentu perlu diketahui jenis-jenis manajemen dilihat dari aspek kegiatannya yang ternyata dapat dikelompokkan ke dalam empat jenis atau macam, yaitu 1) manajemen sumber daya manusia, 2) manajemen operasional, 3) manajemen pemasaran, dan 4) manajemen



keuangan.

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik bagi bisnis yang telah dijalankan, dan bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap dapat bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan atau malah bertambah atau berkembang menjadi lebih baik.

### **2. Manajemen Operasional**

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

### **3. Manajemen Pemasaran**

Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen yang didasarkan pada fungsinya yang pada intinya ialah berusaha untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya diperlukan oleh konsumen, dan bagaimana cara pemenuhannya dapat terwujud. Sederhananya, manajer pemasaran adalah alat analisis, perencanaan, penerapan,

dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pasar sasaran dengan maksud untuk mencapai tujuan utama perusahaan, yaitu memperoleh laba.

#### **4. Manajemen Keuangan**

Manajemen keuangan adalah segala kegiatan atau aktivitas manajemen berdasarkan fungsinya yang pada intinya berusaha untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencapai tujuannya secara ekonomis, yaitu diukur berdasarkan profit. Tugas utama manajemen keuangan antara lain ialah merencanakan dari mana pembiayaan bisnis diperoleh, dan dengan cara bagaimana modal yang telah diperoleh dialokasikan secara tepat dalam kegiatan bisnis yang dijalankan.

#### **1.5. Hubungan Manajemen Terhadap Ilmu Lainnya**

Sebagai ilmu, manajemen tentu memiliki relasi yang erat dengan ragam disiplin ilmu lainnya. Bahkan, dapat dikatakan bahwa manajemen tidak bisa dipisahkan dengan disiplin ilmu lain, seperti psikologi, hukum, pendidikan, komunikasi, statistik, kesehatan, akuntansi, teknik industri, antropologi, dan sebagainya. Sederhananya, cabang ilmu lain yang memiliki melibatkan

manusia di dalamnya, sesungguhnya juga memerlukan ilmu manajemen. Berikut ialah ulasan tentang relasi atau hubungan manajemen dengan disiplin ilmu lainnya.

### **1.5.1. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Psikologi**

Daulay (2014: 28) menyatakan bahwa psikologi berasal dari kata dalam bahasa Yunani, yakni *psychology* yang merupakan gabungan dua kata: *psyche* dan *logos*. *Psyche* bermakna jiwa, dan *logos* berarti ilmu. Dalam klasifikasi ilmu pengetahuan, psikologi termasuk dalam cabang ilmu filsafat. Dan, hal yang dipelajarinya ialah hakikat jiwa manusia. Sementara itu, dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, psikologi memiliki dua makna. *Pertama*, psikologi adalah ilmu yang berkaitan dengan proses mental, baik normal maupun abnormal, serta pengaruhnya pada perilaku. *Kedua*, psikologi adalah ilmu tentang gejala dan kegiatan jiwa.

Dengan pengertian tersebut, secara harfiah psikologi dapat diartikan sebagai ilmu jiwa. Psikologi adalah sebuah bidang pengetahuan dan ilmu terapan yang mempelajari perilaku dan fungsi mental manusia secara ilmiah sehingga hubungan ilmu manajemen dengan ilmu psikologi amatlah dekat. Sebab, ilmu manajemen menganalisis hal-hal yang berkenaan dengan psikologi

karyawan di suatu karyawan. Bidang yang dikaji ialah motivasi kerja, stres pekerjaan, dan lingkungan karyawan dalam perusahaan terhadap produktivitas kerja karyawan itu sendiri.

Selain itu, relasi atau hubungan ilmu manajemen dengan ilmu psikologi juga termasuk dalam hal pemilihan dan pengangkatan seseorang (karyawan) untuk mengisi peran tertentu di suatu perusahaan. Dalam menganalisis kinerja karyawan misalnya, tentu diperlukan teori-teori psikologi yang mendukung dalam menjelaskan gejala-gejala dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, sudah amat jelas bahwa hubungan antara ilmu manajemen dengan ilmu psikologi akan banyak dikaji dalam manajemen sumber daya manusia atau personalia.

### **1.5.2. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Hukum**

Curzon berpendapat bahwa ilmu hukum adalah suatu ilmu pengetahuan yang mencakup dan membicarakan segala hal yang berhubungan dengan hukum, yang dalam bahasa Inggrisnya disebut dengan istilah *jurisprudence* (Sadi Is, 2017:5–6). Sementara itu, secara sederhana kita dapat memaknai ilmu hukum sebagai ilmu pengetahuan yang berusaha menelaah hukum. Dalam konteks ini, ilmu hukum mencakup dan

membicarakan segala hal yang berhubungan dengan hukum.

Relasi atau hubungan antara ilmu manajemen dengan ilmu hukum ialah sangat erat. Dalam perjanjian bisnis misalnya, diperlukan dasar hukum yang kuat agar perjanjian yang telah dibuat dapat berjalan dengan lancar. Dalam hal ini, terdapat kajian manajerial terhadap aspek-aspek hukum dalam kegiatan manajerial perusahaan. Dengan demikian, dalam manajemen profesional, terutama di sebuah perusahaan atau organisasi yang legal, ilmu hukum amat diperlukan.

### **1.5.3. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Komunikasi**

Berger dan Chaffe, dalam Wiryanto (2004:3), menjelaskan bahwa ilmu komunikasi adalah ilmu yang mencari untuk memahami tentang produksi, pemrosesan, dan efek dari simbol, serta sistem signal, dengan mengembangkan pengujian teori- teori menurut hukum generalisasi guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan produksi, pemrosesan, dan efeknya.

Sederhananya, ilmu komunikasi adalah ilmu yang mempelajari tentang tata cara berkomunikasi dan cara menggunakan berbagai alat komunikasi sebagai saran komunikasi terhadap orang lain. Kaitannya dengan ilmu

manajemen, komunikasi sangatlah penting dalam kegiatan manajerial yang terjadi di suatu perusahaan. Bahkan, dikatakan bahwa ilmu manajemen sangatlah berkaitan dengan ilmu komunikasi, terutama dalambidang kehumasan perusahaan, surat menyurat bisnis, dan pemasaran produk.

#### **1.5.4. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Pendidikan**

Sesungguhnya, konsep manajemen dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengendalian orang-orang yang memiliki tujuan yang sama agar dengan mudah dapat mencapai suatu tujuan. Dengan kerja sama sesuai dengan spesialisasi masing-masing diharapkan menghasilkan kualitas hasil kerja yang terbaik. Oleh karenanya, dapat dikatakan bahwa manajemen sejatinya ialah seni mengelola kerja sama manusia yang memiliki keahlian beragam dengan tujuan yang sama sehingga dapat tercapai.

Sementara itu, pendidikan secara harfiah bermakna sebagai transfer ilmu pengetahuan, baik secara teoretis maupun aplikatif kepada seseorang (peserta didik) agar mampu mengetahui dan mengerti, untuk selanjutnya dapat mengaplikasikan ilmunya dalam kegiatan sehari-hari berdasarkan pengetahuan yang telah ia peroleh.

Tetapi, tentu perlu digarisbawahi bahwa penekanan pendidikan terkadang berbeda antara satu negara dengan negara lain. Ada yang menekankan terlebih dahulu kepada etika dan moral, dan ada pula yang menekankan pada pengembangan teori dan keahlian terapan.

Dengan demikian, apabila merujuk pada penjelasan tersebut, dapat kita tarik suatu kesimpulan bahwa hubungan antara ilmu manajemen dengan ilmu pendidikan sangatlah erat. Dalam memajemen suatu perusahaan misalnya, seorang manajer perlu mentransfer ilmu pengetahuan yang dimilikinya kepada para karyawan sehingga terwujud kerja sama yang baik dalam perusahaan tersebut. Bahkan, untuk ilmu pendidikan dalam konteks manajemen profesional amatlah diperlukan untuk mengembangkan sumber daya manusia di perusahaan.

#### **1.5.5. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Statistik**

Secara umum, Chandra (2006: 88), menerangkan bahwa kata statistik berasal dari kata status dan negara yang mencakup tiga pengertian, yaitu sebagai ilmu, kegiatan, dan data. Menurut Undang-Undang RI No. 7 Tahun 1960, statistik adalah keterangan berupa angka-angka yang memberikan gambaran yang wajar dari seluruh ciri kegiatan dan keadaan masyarakat Indonesia. Ia juga

menjelaskan bahwa statistik adalah disiplin ilmu yang mempelajari metode dan prosedur pengumpulan, penyajian, analisis, dan penyimpulan suatu data mentah agar menghasilkan informasi yang jelas untuk keperluan suatu pendekatan ilmiah atau *scientific inference*.

Dengan kalimat yang lebih sederhana, kita dapat memaknai ilmu statistik sebagai ilmu yang membahas tentang pengumpulan, penyusunan, analisis, interpretasi, dan penyajian data. Kaitannya dengan manajemen, statistik berperan dalam menganalisis data manajerial yang berbentuk angka-angka (kuantitatif) dan menyusunnya secara sistematis. Analisis manajerial ini bisa berupa analisis probabilitas maupun analisis statistikal murni. Statistik banyak digunakan dalam analisis pembuatan penelitian karya tulis di bidang manajemen.

#### **1.5.6. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Kesehatan**

*Wikipedia* menerangkan bahwa ilmu kesehatan adalah kelompok disiplin ilmu terapan yang menangani kesehatan manusia dan hewan. Ada dua bagian ilmu kesehatan: studi, riset, dan pengetahuan mengenai kesehatan, serta aplikasi pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kesehatan, mengobati penyakit, dan memahami fungsi-fungsi biologis pada manusia dan



hewan. Riset yang dilakukan, terutama bertumpu pada ilmu-ilmu utama biologi, kimia, dan fisika, dan juga ilmu sosial (seperti sosiologi medis). Bidang ilmu lain yang memberikan kontribusi penting bagi ilmu kesehatan termasuk biokimia, bioteknologi, rekayasa, epidemiologi, genetika, ilmu perawatan, farmakologi, farmasi, kesehatan masyarakat, kedokteran, okupasi terapi.

Secara umum, kita dapat mengartikan kesehatan sebagai keadaan sejahtera dari badan, jiwa, dan sosial sehingga memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Hubungan atau relasi antara ilmu manajemen dan ilmu kesehatan sangatlah erat. Dalam sebuah perusahaan misalnya, diperlukan perencanaan kesehatan yang matang, pengorganisasian, pengaturan staf, dan penggerakan pelaksanaan dalam mencapai tujuan pembangunan kesehatan, penganggaran kesehatan (*budgeting*), pengendalian pengawasan, dan penilaian pembangunan kesehatan.

### **1.5.7. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Akuntansi**

Halim (2002: 32) menerangkan bahwa akuntansi adalah suatu kegiatan jasa yang fungsinya ialah menyediakan informasi kuantitatif, terutama yang bersifat keuangan tentang entitas ekonomi yang dimaksudkan agar

berguna dalam mengambil keputusan ekonomi. Akuntansi juga diartikan sebagai proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan, dan pelaporan transaksi ekonomi (keuangan) dari suatu organisasi/entitas yang dijadikan sebagai informasi dalam rangka mengambil keputusan ekonomi oleh pihak-pihak yang memerlukan.

Dengan sederhana, kita juga dapat mengartikan akuntansi sebagai suatu proses mencatat, mengklasifikasi, meringkas, mengolah, dan menyajikan data, transaksi, serta kejadian yang berhubungan dengan keuangan sehingga dapat digunakan oleh orang yang menggunakannya dengan mudah dimengerti untuk pengambilan suatu keputusan. Tentunya, dalam konteks ini, informasi mengenai keuangan sangatlah dibutuhkan, khususnya oleh pihak manajer/manajemen untuk membantu membuat keputusan suatu organisasi terhadap pengelolaan keuangan, hal-hal administratif, dan pengurusan serta pengawasan, dan pembagian kerja dalam bidang akuntansi. Demikianlah hubungan atau relasi ilmu akuntansi dengan manajemen.

### **1.5.8. Ilmu Manajemen dan Ilmu Teknik Industri**

Teknik industri adalah suatu bidang keilmuan yang mempelajari cara merancang, mengatur, dan

mengaplikasikan semua faktor-faktor, seperti manusia, mesin, metode, material, lingkungan, dan analisis keuangan, serta kajian manajerial menjadi suatu sistem dalam lingkup yang berhubungan dengan fungsi industri, seperti penelitian dasar, penelitian operasional, pengembangan terhadap suatu produk baru melalui rekayasa industri, desain produk, perancangan system kerja, dan ergonomi, perawatan mesin, pengendalian kualitas dan mutu, otomatisasi sistem produksi hingga pada analisis kelayakan pabrik yang mencakup pula kajian manajemen secara komprehensif dan aplikatif.

Kaitannya dengan manajemen, disiplin ilmu teknik industri ditujukan untuk memecahkan masalah di sektor industri atau semua organisasi usaha yang meliputi produksi barang/ manufaktur dan jasa. Teknik industri juga dimaksudkan untuk mendapatkan efisiensi kerja dalam segala bidang pekerjaan. Dengan kata lain, hubungannya dengan ilmu manajemen ialah dalam teknik industri diperlukan sistem pengawasan manajemen, dan ditekankan pada prosedur, perencanaan, pengukuran, dan pengawasan untuk semua aktivitas dalam organisasi.

### **1.5.9. Ilmu Manajemen dengan Ilmu Antropologi**

Secara sederhana kita dapat memaknai antropologi sebagai ilmu yang mempelajari tentang manusia. Hubungannya dengan manajemen di antaranya ialah menggambarkan cara- cara manajer dalam berhubungan atau berinteraksi dengan bawahannya. Alhasil, dengan adanya ilmu ini tentu akan mendorong kinerja yang lebih baik dan keras dari bawahan atau karyawan. Sebab, supervisor atau manajer niscaya akan memberi perhatian yang lebih kepada mereka.

## **BAB II.**

# **TEORI MANAJEMEN**

Dalam bab ini, secara khusus akan penulis paparkan teori manajemen secara historis dan deskriptif. Secara historis, peneliti akan menelusuri aspek kronologis bagaimana teori manajemen muncul dan berkembang sejak era industri sampai kontemporer. Sementara, secara deskriptif, penulis akan menjabarkan perihal definisi teori manajemen yang dicetuskan oleh para tokoh penting di bidang manajemen.

Secara historis, teori manajemen sudah mulai muncul sejak awal abad ke-19. Pada saat itu, industrialisasi sedang dalam puncaknya, khususnya di dunia Barat. Sejak era industri hingga hari ini, ketimpangan sosio-ekonomi senantiasa menjadi bagian proses industrialisasi. Dan, pada waktu yang bersamaan, perkembangan kapitalisme menjadi objek studi yang kian diminati. Dalam perkembangan sistem kapitalisme tersebut, teori manajemen tentu tumbuh dan berkembang dengan sangat pesat.

Adapun secara deskriptif, dapat dijelaskan bahwa teori manajemen adalah sebuah proses sosial dan figur

sosial. Sebagai proses sosial, teori manajemen adalah proses bagaimana organisasi bisa berjalan secara efektif dan efisien. Sebagai figur sosial, teori manajemen adalah kelompok sosial, biasanya terdiri dari eksekutif dan manajer, yang bekerja untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi demi mencapai tujuan organisasi.

Lahirnya teori manajemen tidak lepas dari sejarah pemikiran manajerial yang memiliki tiga kontributor utama, yaitu praktisi, konsultan, dan akademisi. Kontribusi praktisi dan konsultan pada pemikiran manajerial dan teori manajemen lebih bersifat preskriptif dan praktis. Sementara itu, kontribusi akademisi pada teori manajemen lebih cenderung analitis.

Dan, teori manajemen selanjutnya dapat dikelompokkan ke dalam empat aliran teori—meskipun ada pula yang membaginya ke dalam enam aliran teori—yang utama atau pokok, yakni teori manajemen klasik, teori manajemen ilmiah, teori pendekatan sistem, dan teori pendekatan kontingensi.

Untuk mengupas secara tuntas keempat aliran teori manajemen tersebut, selanjutnya silakan pembaca simak pemaparan penulis di subbab berikut.

## 2.1. Teori Manajemen Klasik

Dalam buku *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*, Sukoco (2007: 4) menyatakan bahwa pada awal abad ke-18 dan 19 dunia Barat tengah mengalami Revolusi Industri yang menitikberatkan pada proses produksi dan cara menciptakan organisasi industri yang modern. Dalam konteks inilah, mulai berkembang teori manajemen klasik dengan beberapa tokoh masyhur sebagai pencetus gagasannya.

Manajemen klasik merupakan dasar-dasar dari ilmu manajemen. Adapun secara defenitif, manajemen klasik adalah ilmu pengetahuan untuk memperoleh suatu kegiatan, melalui proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran.

Teori manajemen klasik ini berasumsi bahwa para pekerja atau manusia itu bersifat rasional, berpikir logis, dan menganggap kerja sebagai suatu yang diharapkan. Oleh karena, itu teori manajemen klasik sebenarnya berangkat dari premis bahwa organisasi bekerja dalam proses yang logis dan rasional dengan pendekatan ilmiah dan berlangsung menurut struktur atau anatomi organisasi.

Dan, siapa sajakah para tokoh yang termasuk pencetus dan penggerak teori manajemen klasik? Dan, bagaimanakah gagasan mereka? Berikut ialah ulasan lengkapnya.

### **1. Henry Fayol**

Nama pertama yang disebut sebagai pencetus dan penggerak teori manajemen klasik ialah Henry Fayol. Ia adalah ahli geologi dan insinyur berkebangsaan Prancis. Ia memperkenalkan beberapa fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pemberian tugas, pengkoordinasian, dan pengawasan. Ia juga menekankan bahwa fungsi manajemen dapat diaplikasikan ke semua bidang, seperti politik, pendidikan, militer, LSM, dan sebagainya.

Lebih jauh, fungsi tersebut dapat memberikan panduan yang jelas dan metode yang sederhana dalam mengklasifikasikan ribuan aktivitas di sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Dan, secara garis besar Henry Fayol berpendapat bahwa dalam perusahaan industry kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kelompok tugas berikut:

- a. *Technical*. Yaitu, kegiatan memproduksi dan membuat produk. Kegiatan ini meliputi merencanakan dan mengorganisasi produk.



- b. *Commercial*. Yaitu, kelompok tugas yang meliputi kegiatan membeli bahan-bahan yang dibutuhkan dan menjual barang (hasil produksi).
- c. *Financial*. Yaitu, kegiatan pembelanjaan yang meliputi kegiatan mencari modal dan bagaimana menggunakan modal tersebut.
- d. *Security*. Yaitu, kegiatan yang dilakukan untuk menjaga keamanan (keselamatan kerja dan harta benda yang dimiliki perusahaan).
- e. *Akuntansi*. Yaitu kelompok tugas yang terdiri atas mencatat, menghitung, mengkalkulasi biaya yang dilaksanakan, menghitung, dan menentukan keuntungan yang diperoleh, mengetahui utang-utang yang menjadi kewajiban perusahaan menyajikan neraca, laporan rugi laba, dan mengumpulkan data-data dalam bentuk statistik.
- f. *Tugas manajerial*. Yaitu kelompok tugas yang meliputi melaksanakan fungsi-fungsi yang ada dalam manajemen.

## **2. Mary Parker Follett**

Nama selanjutnya sebagai penggerak teori manajemen klasik ialah Mary Follett. Ia merupakan peneliti, filsuf politik yang masyhur. Selain itu, ia dikenal sebagai pemecah masalah yang kreatif dalam memotivasi

dan membentuk sebuah tim atau organisasi. Konon, penelitiannya diawali oleh adanya kesenjangan antara teori yang diajukan Taylor dengan realitas sosial yang terjadi pada tahun 1920-an, yang lebih mengedepankan hubungan yang lebih baik dengan pegawai. Dengan mengajukan prinsip “kebersamaan” dan “pemikiran kelompok”, ia berusaha mempersempit kesenjangan tersebut, dan lebih memanusiakan pegawai dibandingkan konsep yang ditawarkan Taylor.

Dalam tulisannya tentang perusahaan dan organisasi - organisasi yang lain, Follett mengulas pemahaman tentang kelompok dan tentang komitmen yang tinggi terhadap kerja sama antarmanusia. Menurutnya, kelompok merupakan suatu mekanisme di mana individu yang beraneka ragam dapat menggabungkan bakat-bakat yang dimiliki untuk mencapai sesuatu yang lebih baik. Organisasi dianggapnya sebagai sesuatu komunitas tempat manajer dan karyawan bekerja secara harmonis, tanpa salah satu pihak menguasai pihak yang lain, serta mampu menyelesaikan segala perbedaan dan pertentangan yang ada melalui diskusi.

Selanjutnya, ia juga menganggap bahwa tugas manajer adalah membantu karyawan dalam organisasi untuk saling bekerja bersama mencapai kepentingan-

kepentingan yang terintegrasi. Arti penting yang lebih jauh dari pandangan Follett terlihat dalam *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Ia berpendapat bahwa dengan membuat karyawan merasa memiliki perusahaan akan tercipta rasa tanggung jawab kolektif. Dewasa ini, kita memunculkan isu serupa dengan istilah *employee ownership*, *profit sharing*, dan *gain-sharing plans*. Follett juga berpendapat bahwa permasalahan dalam bisnis melibatkan berbagai faktor yang harus dipertimbangkan dalam kaitannya dengan hubungan antar masing-masing faktor.

Sekarang ini, kita sering berbicara tentang sistem pada saat menggambarkan fenomena yang serupa. Follett meyakini bahwa perusahaan seharusnya memberikan pelayanan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan harus dikaitkan dengan kesejahteraan umum. Saat ini, kita sering membicarakan hal semacam itu dengan istilah etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan.

## **2. James D. Mooney**

Dalam buku *Pengantar Manajemen*, Priyono (2007: 11) memasukkan nama James D. Mooney ke dalam jajaran tokoh pencetus dan penggerak teori manajemen klasik. Dalam buku tersebut, Priyono menerangkan bahwa menurut James D. Mooney kaidah-kaidah yang diperlukan

untuk menetapkan organisasi manajemen ialah sebagai berikut:

- a. Koordinasi, merupakan kaidah yang menghendaki adanya wewenang, saling melayani, perumusan tujuan, dan kedisiplinan yang tinggi.
- b. Prinsip skalar, yaitu suatu prinsip yang mendefinisikan tentang hubungan kepemimpinan, pendelegasian dan antar fungsi-fungsi tertentu yang dibutuhkan.
- c. Prinsip fungsional, merupakan suatu prinsip yang mendefinisikan berbagai tugas yang harus diselesaikan dan dalam usaha mencapai tujuan bersama.
- d. Prinsip staf, merupakan prinsip yang membedakannya sebagai manajer staf dan lini lainnya.

#### **4. Chaster I. Barnard**

Chaster I. Barnard ialah nama terakhir yang disebut oleh Priyono (2007: 13) sebagai salah seorang dari tokoh teori manajemen klasik. Priyono menerangkan bahwa Chaster I. Barnard memandang bahwa organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Fungsi-fungsi utama manajemen menurut pandangan Chaster I. Barnard ialah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya-

sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Ia juga menekankan pentingnya peralatan komunikasi untuk pencapaian tujuan kelompok.

Selanjutnya, Chaster I. Barnard juga mengemukakan teori penerimaan pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya apabila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Dengan teori atau gagasan yang dibawanya ini Chaster I. Barnard pada akhirnya menahbiskan diri sebagai pelopor dalam penggunaan pendekatan sistem untuk pengelolaan organisasi.

## **2.2. Teori Manajemen Ilmiah**

Gerakan manajemen ilmiah sesungguhnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu. Pada masa itu, para insinyur Amerika Serikat dan Eropa berjuang keras mencari dan mengembangkan cara-cara terbaru untuk mengelola suatu perusahaan secara baik, efisien, dan efektif. Dalam konteks inilah, manajemen ilmiah terlahir dengan memerhatikan beberapa variabel penting berikut:

- a    pentingnya peranan manajer (pimpinan) dalam menggerakkan dan meningkatkan produktivitas perusahaan;
- b    pengangkatan dan pemanfaatan tenaga kerja

- mesti didasarkan pada persyaratan - persyaratannya;
- c tanggung jawab kesejahteraan pegawai/karyawan; dan
  - d kondisi yang cukup untuk meningkatkan produktivitas kerja (Priyono, 2007: 3).

Adapun pengertian dari manajemen ilmiah adalah penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Dan, tentunya tidak dimungkiri bahwa kelahiran teori manajemen ilmiah ini dipelopori oleh beberapa orang. Dan, adapun para pelopor atau perintis teori ilmiah yang masyhur dengan beragam gagasan mereka yang amat brilian ialah sebagai berikut:

#### **1. Robert Owen**

Robert Owen pada 1771 – 1858 adalah seorang manajer di beberapa pabrik pemintal kapas di New Lanark Skotlandia semenjak tahun 1800-an. Dalam teorinya, ia menekankan pentingnya peranan sumber daya manusia sebagai kunci keberhasilan perusahaan, khususnya peranan jabatan manajer (pemimpin) yang harus berfungsi sebagai reformis (pembaru) dalam manajemen sumber daya manusia.

Robert Owen merintis manajemen ilmiah, karena ia

digerakkan oleh kenyataan kondisi dan persyaratan kerja yang tidak memadai; di mana kondisi kerja sebelumnya dan kehidupan pada pekerja pada saat itu sangatlah buruk. Konon, pada masa itu, mempekerjakan anak-anak di bawah usia lima tahun ialah hal yang sudah sangat umum berlaku di perusahaan-perusahaan. Dan, parahnya, standar waktu hari kerja sehari ialah tiga belas jam. Oleh karena itu, Robert Owen memunculkan gagasan yang mengintroduksi perbaikan kondisi dan persyaratan kerja seperti pengurangan standar hari kerja menjadi 10,5 jam.

Kemudian, ia juga memunculkan gagasan pembatasan usia tenaga kerja yang dipekerjakan dengan menolak pekerja yang usianya kurang dari 10 tahun dan mengadakan toko-toko perusahaan guna memberikan pelayanan kepada para karyawan akan kebutuhan sehari-hari dengan memberikan harga yang lebih murah. Dan, lebih jauh, ia turut menentukan prosedur-prosedur kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja. Dengan perbaikan-perbaikan kondisi kerja, pelayanan kesejahteraan bagi karyawannya, maupun prosedur kerja yang dibuat, ia berharap agar produktivitas tenaga kerja dapat lebih ditingkatkan lagi.

### **1. Charles Babbage**

---

Charles Babbage (1792–1971) ialah seorang

professor matematika yang telah banyak mencurahkan perhatiannya pada cara-cara kerja di pabrik atau perusahaan agar lebih efisien. Ia percaya bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja akan dapat meningkatkan produktivitas kerja dan dapat menekan biaya-biaya. Ia lantas menganjurkan untuk mengadakan pembagian tenaga kerja dalam kaitannya dengan pembagian pekerjaan.

Menurut Charles Babbage, setiap pekerjaan di pabrik dapat dibagi - bagi menjadi bermacam - macam keterampilan. Alhasil, setiap pekerja (karyawan) dapat dididik dalam suatu keterampilan khusus. Setiap pekerja hanya dituntut bertanggung jawab khusus (sebagian atau tertentu) sesuai dengan spesialisasinya dari semua bagian keseluruhan pabrik (perusahaan). Dengan demikian, waktu dan biaya yang mahal dalam pelatihan (pendidikan) dapat ditekan dan proses pengulangan pekerjaan secara terus menerus dapat mengakibatkan peningkatan keterampilan pekerja yang bersangkutan dan efisiensi dapat dicapai.

### **3. Frederick W. Taylor**

Pada awalnya, hal yang menjadi titik tolak penerapan manajemen secara ilmiah ialah berasal dari hasil penelitian Frederick W. Taylor tentang studi waktu kerja (*time and motion studies*) pada bagian produksi di mana ia bekerja, di



perusahaan Midvale's Steel. Dengan penelitian waktu sebagai dasarnya, ia mampu memecahkan setiap pekerjaan ke dalam komponen- komponennya dan merancang cara pengerjaannya yang tercepat dan terbaik untuk setiap pekerjaan. Hal ini bermakna bahwa ketentuannya ialah menentukan seberapa mampu pekerja menyelesaikan pekerjaannya dengan bahan dan peralatan yang tersedia di perusahaan.

Dalam konteks demikian, Taylor menekankan bahwa waktu penyelesaian pekerjaan sesungguhnya dapat dikorelasikan dengan upah yang diterima. Artinya, semakin cepat atau tinggi prestasi kerja seseorang dalam merampungkan pekerjaannya, kian tinggi pula upah yang diterimanya. Metode pendekatan ini oleh Taylor disebut sebagai "sistem upah diferensiasi" (*differential rate system*). Peningkatan produktivitas, kualitas, semangat kerja, dan upah yang diterima pekerja dapat dilakukan dengan melaksanakan pendidikan keterampilan, mengadakan "*time and motion study*", mengutamakan tukar-menukar (*transfer*) antara pejabat/karyawan tertentu dengan karyawan yang lain, memberikan waktu istirahat dalam bekerja, dan memberikan sistem pengupahan diferensial dan perbaikan-perbaikan lainnya.

Berdasarkan pengalamannya, Taylor selanjutnya

membuat sebuah pedoman yang jelas tentang cara meningkatkan efisiensi produksi. Pedoman tersebut ialah sebagai berikut:

- a. Kembangkanlah suatu ilmu bagi tiap-tiap unsur pekerjaan seseorang, yang akan menggantikan metode lama yang bersifat untung-untungan.
- b. Secara ilmiah, pilihlah dan kemudian latihlah, ajarilah, atau kembangkanlah pekerja tersebut.
- c. Bekerja samalah secara sungguh-sungguh dengan para pekerja untuk menjamin bahwa semua pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip ilmu yang telah dikembangkan tadi.
- d. Bagilah pekerjaan dan tanggung jawab secara hampir merata antara manajemen dan para pekerja. Manajemen mengambil alih semua pekerjaan yang lebih sesuai baginya daripada bagi para pekerja.

#### **4. Henry L. Gantt**

Henry L. Gantt pada 1861 – 1919 adalah pengamal teori manajemen ilmiah selanjutnya. Konon, dalam mengemukakan teorinya, sebagaimana Taylor, ia juga bertitik tolak pada usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kerja dengan rangsangan upah atau insentif. Tak ayal, secara garis besar gagasan Henry L

Gantt mempunyai kesamaan dengan gagasan Taylor, antara lain sebagai berikut:

- a. kerja sama yang saling menguntungkan antar manajer dan karyawan;
- b. mengenai metode seleksi yang ilmiah untuk menentukan tenaga kerja yang benar-benar tepat;
- c. system bonus dan penggunaan instruksi dalam pengaturan kerja.

Tetapi, dalam penentuan bonus, gagasan Henry L. Gantt tidak seperti yang dikemukakan oleh Taylor dengan sistem upah differensialnya. Henry L. Gantt justru menolak sistem upah differensial. Hal ini menurutnya justru akan berdampak terlampau kecil pada motivasi kerja para tenaga kerja. Oleh karena itu, ia mengemukakan gagasan bahwa tiap-tiap pekerja yang dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya untuk suatu hari, maka ia berhak menerima bonus sebesar 50 sen dollar untuk hari itu.

Sistem bonus yang diterapkan Henry L. Gantt tersebut juga berlaku bagi para mandor ketika perkara yang menjadi tanggung jawabnya (anak buah) itu dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu, Henry L. Gantt mengembangkan gagasan Owen dalam metode penilaian

atas pekerjaan karyawan, yakni dengan mengadakan metode pencatatan atas hasil pekerjaan karyawan di dalam kartu pribadi. Jika pekerjaan karyawan memenuhi standar, maka ia beri warna hitam. Sementara, jika tidak memenuhi standar maka kode warnanya ialah merah. Lebih jauh, Henry L. Gantt mengemukakan gagasannya dalam membuat sistem baru tentang penggambaran jadwal produksi sebagai alat untuk instruksi dan pengawasan bagi manajer perusahaan.

#### **5. Frank B. Gilbert dan Lillian M. Gilbert**

Kedua pelopor manajemen ilmiah ini mendasarkan gagasannya pada hasil penelitian tentang hubungan gerakan dan kelelahan dalam pekerjaan. Menurut Frank B. Gilbert, gerakan dan kelelahan ialah dua hal yang saling berkaitan. Setiap gerakan yang dihilangkan juga menimbulkan kelelahan. Sementara, menurut Lillian M. Gilbert, gerakan yang efektif itu pasti dapat mengurangi kelelahan. Oleh karenanya, gerakan yang efektif pastilah juga berpengaruh terhadap upaya untuk mengoptimalkan kemampuan pekerja sebagai manusia.

Dengan demikian, menurut kedua tokoh tersebut, penelitian gerakan akan meningkatkan semangat kerja bagi pekerja. Hal ini dikarenakan adanya keuntungan-keuntungan fisik terhadap pekerja itu sendiri yang harus

dapat memanfaatkan kemampuan secara optimal. Gagasan program pengembangan karyawan lebih ditekankan pada karyawan itu sendiri untuk mengembangkan dirinya melalui persiapan untuk dapat menerima jabatan yang lebih tinggi, penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya dan mampu memberi pelatihan terhadap pengganti-penggantinya. Jadi, setiap pekerja harus dapat berfungsi sebagai pelaku, pelajar, dan guru, serta berharap pada kesempatan baru.

## **6. Herrington Emerson**

Herrington Emerson (1853–1931) melihat bahwa penyakit yang mengganggu sistem manajemen di dalam industri ialah adanya masalah pemborosan dan ketidakefektifan. Oleh karena itu, ia mencetuskan ide-ide yang terformulasi ke dalam 12 prinsip berikut:

- a. perumusan tujuan dengan jelas;
- b. kegiatan yang dilaksanakan masuk akal;
- c. tersedianya staf yang cakap;
- d. terciptanya disiplin kerja;
- e. pemberian balas jasa yang adil;
- f. laporan tepercaya, cepat, tepat, dan kontinu;
- g. pemberian instruksi-perencanaan dari urutan-urutan kerja;
- h. adanya standar-standar dan skedul, metode, dan waktu setiap kegiatan;

- i. kondisi yang standar;
- j. operasi yang standar;
- k. instruksi-instruksi praktis tertulis standar; dan
- l. balas jasa efisien dan rencana insentif.

### **2.3. Teori Pendekatan Sistem**

Pendekatan system adalah suatu pendekatan analisis organisatoris yang menggunakan ciri-ciri sistem sebagai titik tolak analisis. Dengan demikian, manajemen sistem dapat diterapkan dengan mengarahkan perhatian kepada berbagai ciri dasar sistem yang perubahan dan gerakannya akan memengaruhi keberhasilan suatu sistem.

Pada hakikatnya, pendekatan sistem adalah penerapan dari sistem ilmiah dalam manajemen. Dengan cara ini, sesungguhnya hendak diketahui faktor-faktor yang memengaruhi perilaku dan keberhasilan suatu organisasi atau sistem. Metode ilmiah tentu dapat menghindarkan manajemen dalam mengambil kesimpulan-kesimpulan sederhana dan simplisitis searah dari suatu masalah yang disebabkan oleh penyebab tunggal.

Dan, selanjutnya dapat dikatakan bahwa pendekatan sistem sesungguhnya dapat memberi landasan untuk pengertian yang lebih luas mengenai faktor-faktor yang memengaruhi perilaku sistem dan memberikan dasar untuk

memahami penyebab ganda dari suatu masalah dalam kerangka sistem.

Eriyanto (2003), sebagaimana dikutip oleh Marimin dkk. (2006: 3), menyatakan bahwa lantaran pemikiran sistem selalu mencari keterpaduan antarbagian melalui pemahaman yang utuh, maka diperlukan suatu kerangka pikir baru yang dikenal sebagai pendekatan sistem (*system approach*). Pendekatan sistem ini merupakan cara menyelesaikan persoalan yang dimulai dengan dilakukannya identifikasi terhadap adanya sejumlah kebutuhan sehingga dapat menghasilkan suatu operasi dari sistem yang dianggap efektif.

Terdapat dua hal umum yang menandai pendekatan sistem, yakni 1) dalam semua faktor penting yang ada untuk mendapatkan solusi yang baik untuk menyelesaikan masalah, dan 2) dibuat suatu model kuantitatif untuk membantu keputusan secara rasional. Untuk dapat bekerja secara sempurna, suatu pendekatan sistem memiliki delapan unsur yang meliputi: metodologi untuk perencanaan dan pengelolaan, suatu tim yang multidisipliner, pengorganisasian, disiplin untuk bidang yang nonkuantitatif, teknik model matematik, teknik simulasi, teknik optimasi, dan aplikasi komputer.

Selanjutnya, perlu diketahui bahwa metode

untuk menyelesaikan persoalan yang dilakukan melalui pendekatan sistem itu terdiri atas beberapa tahapan dan langkah berikut.

1. Usaha Persiapan. Tahapan ini dimaksudkan untuk mempersiapkan manajer sehingga ia mampu memecahkan masalah = menyediakan orientasi sistem. Adapun langkah- langkah dalam tahapan ini ialah:
  - a Memandang perusahaan sebagai suatu system = menggunakan model sistem umum perusahaan.
  - b Mengenali system lingkungan = menempatkan perusahaan sebagai suatu system dalam lingkungannya.
  - c Mengidentifikasi subsistem perusahaan = subsistem sebagai bentuk area-area fungsional, tingkat-tingkat manajemen sebagai subsistem, arus sumber daya sebagai dasar membagi perusahaan menjadi subsistem.
2. Usaha Definisi. Tahapan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi masalah, memahami masalah, dan memberikan sinyal umpan balik yang menunjukkan hal-hal yang baik atau buruk. Adapun langkah-langkahnya ialah sebagai berikut:



- a Bergerak dari tingkat sistem ke subsistem = tiap tingkatan manajemen adalah suatu subsistem.
- b Menganalisis bagian sistem dalam urutan tertentu. Dalam arti, ketika mempelajari tiap tingkat sistem, elemen- elemen sistem mestilah dianalisis secara berurutan.
- c Mengidentifikasi solusi alternatif. Dalam arti, manajer mesti mampu mengidentifikasi beragam cara untuk memecahkan suatu persoalan.
- d Mengevaluasi solusi alternatif.
- e Memilih dan menerapkan solusi terbaik.
- f Membuat tidak lanjut untuk memastikan bahwa solusi itu efektif.

## **2.4. Teori Pendekatan Kontingensi**

Pendekatan kontingensi atau juga bisa disebut pendekatan situasional adalah suatu pendekatan kontemporer dalam ilmu manajemen yang menganggap bahwa pendekatan manajemen yang terbaik ialah pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi yang terjadi pada saat ini. Artinya, seorang manajer dapat menggunakan pendekatan yang berbeda ketika menghadapi situasi dan kondisi yang berbeda (Nugroho,

2017: 17). Sederhananya, teori pendekatan ini meyakini sepenuhnya bahwa tidak ada satu pun pendekatan manajemen yang absolut, atau mutlak dan bisa digunakan pada semua kondisi. Sebab, pada kenyataannya, prinsip-prinsip manajemen akan sangat tergantung dari kondisi dan situasi yang dihadapi oleh manajer saat itu.

Pendekatan kontingensi mencoba untuk menerapkan berbagai pendekatan manajemen terdahulu pada kehidupan nyata atau kondisi dan situasi tertentu. Sebagai contoh: apabila hubungan manusiawi di kalangan pekerja sudah baik, tetapi produktivitasnya masih rendah maka pendekatan teori manajemen klasik mungkin lebih tepat diterapkan. Akan tetapi, apabila hubungan manusia di kalangan pekerja rendah dan produktivitas tinggi maka pendekatan hubungan manusia mungkin lebih tepat diterapkan. Hal ini berdasarkan pengalaman bahwa teknik-teknik manajemen yang sangat efektif diterapkan dalam situasi tertentu ternyata tidak efektif pada situasi lainnya (Diningrum: 2014).

Dalam konteks demikian, menurut pendekatan kontingensi, tugas manajer ialah mengidentifikasi teknik tertentu yang paling cocok diterapkan pada situasi tertentu dalam mencapai tujuan organisasi. Sebab, tidak ada satu pun teknik manajemen yang universal yang dapat

diterapkan dalam setiap situasi dan kondisi. Sementara itu, teori-teori yang ada dalam manajemen ialah panduan bagi pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan organisasi atau perusahaan. Tentunya, tidak mudah mengimplementasikan teori-teori tersebut dalam praktik pengelolaan kegiatan organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian, tentu harus ada suatu pendekatan yang dapat menyatukan berbagai pikiran dan variabel yang dapat berpengaruh dalam suatu perusahaan. Tujuannya tak lain ialah agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dengan baik. Salah satu pendekatan yang dimaksud ialah pendekatan kontingensi. Pendekatan ini dimaksudkan untuk menjembatani jurang perbedaan yang ada antara teori dan praktik. Selanjutnya, pendekatan ini memasukkan variabel-variabel lingkungan dalam analisisnya, karena perbedaan kondisi lingkungan dan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda pula.

Diningrum pada 2014 menyatakan bahwa pendekatan kontingensi ini muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktik manajemen. Sederhananya, pendekatan kontingensi (*contingency approach*) adalah cara penerapan konsep-konsep dari

berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Pendekatan kontingensi ini merupakan jawaban dari masalah yang dihadapi dalam praktik perusahaan, di mana sering kali ditemui adanya metode-metode yang sangat efektif dalam suatu situasi, tetapi tidak akan berjalan dengan baik dalam situasi- situasi lainnya.

Pendekatan kontingensi dikembangkan oleh berbagai pelaku usaha dalam berbagai bidang keahlian, seperti manajer, konsultan, dan peneliti. Tugas manajer dalam pendekatan kontingensi ialah mengidentifikasi teknik yang tepat untuk diterapkan pada situasi tertentu atau di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu yang dimaksudkan untuk membantu pencapaian tujuan manajemen. Dengan demikian, jelas bagi kita bahwa perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip, dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi.

Diningrum pada 2014 menyatakan bahwa pendekatan kontingensi secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu hubungan fungsional “bila – maka”, maksudnya: “bila” adalah variabel bebas (*independent variable*). Sementara, “maka” adalah variabel bergantung (*dependent variable*). Dan, dalam manajemen kontingensi,

lingkungan ialah variabel bebas, sementara berbagai konsep dan teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya itu berfungsi sebagai variabel bergantung.

Dalam kerangka konseptual menyeluruh untuk pendekatan kontingensi, terdapat tiga bagian penting yang harus diperhatikan, yaitu 1) lingkungan, 2) konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen, serta 3) hubungan kontingensi antara kedua hal tersebut. Pemahaman terhadap hubungan-hubungan kontingensi ini niscaya akan memberikan berbagai pedoman bagi praktik manajemen yang efektif dan efisien.

# BAB III.

## FUNGSI MANAJEMEN

### 3.1. Pengertian Manajemen

Secara etimologi, manajemen (bahasa Inggris) berasal dari kata to manage, dalam Webster's New Collegiate Dictionary, kata manage dijelaskan berasal dari bahasa Itali "Managlo" dari kata "Managlare" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa Latin Manus yang berarti tangan (Hand). Kata manage dalam kamus tersebut diberi arti: membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan, mencapai urusan tertentu.

Sedangkan secara terminologi, ada beberapa definisi mengenai manajemen, diantaranya yang dikemukakan oleh George R. Terry, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud yang nyata.

Pada mulanya manajemen belum dapat dikatakan sebagai teori karena teori harus terjadi atas konsep-konsep yang secara sistematis dapat menjelaskan dan meramalkan apa yang terjadi dalam pembuktian. Setelah beberapa

zaman dipelajari, manajemen telah memenuhi persyaratan sebagai bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan Kata Manajemen adalah sebuah ilmu pengetahuan dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Arifin Abdurrachman sebagaimana dikutip oleh M. Ngalm Purwanto, yang mengartikan manajemen merupakan kegiatan - kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana.

Menurut Siagian mendefinisikan manajemen sebagai kemampuan atau ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan. Menurut The Liang Gie memberikan batasan manajemen sebagai segenap perbuatan penggerakan kelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Andrew Fikun manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien. Jadi manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisiensi.

Manajemen adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran.

Membahas tentang manajemen tak terlepas dari pembahasan tentang konsep manajemen. Manajemen merupakan kata serapan dari bahasa Inggris management yang berarti pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Dalam bahasa Latin disebut sebagai *managiere*, yang berarti melakukan, melaksanakan,



mengelola dan mengurus sesuatu. Sedangkan dalam bahasa Perancis disebut manage yang berarti melakukan tindakan, membimbing dan memimpin.

Adapun pengertian manajemen secara terminologi terdapat banyak definisi menurut para ahli, diantaranya adalah:

- a. Turney. C dan kawan-kawan: “Management is process to achieve of the organization aim through the job that is down by manager and personality”. Artinya: “Manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dan personilnya”.
- b. James A. F. Stoner: “ The process of planning, organizing, leading , and controlling the work of organization members and of using all available organizational resources to reach stated organizational goals ” ( Sebuah proses merencanakan,mengorganisasikan,memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota - anggota organisasi serta pendayagunaan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan ).
- c. Robert Kritiner mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses kerja melalui orang lain untuk mencapai

tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah. Proses ini berpusat pada penggunaan yang efektif dan efisien terhadap penggunaan sumber daya manusia.

- d. Harrold Koontz dan Heinz Weihrich: "Management is design process and determine of environment where the individuals work together in the group, that asks efeciencies as the aim that should is fulfilled<sup>12</sup>. Artinya: "Manajemen adalah proses merancang dan menentukan lingkungan dimana individu-individu bekerja sama dalam kelompok, yang menuntut efisiensi sebagai tujuan yang harus dipenuhi".
- e. Andrew J. Dubrin: "Management is process in use resources of the organization power to achieve the organization aim through the function of planning, decission maker, organization, the leadership and controlling"<sup>13</sup>. Artinya "Manajemen adalah proses dalam menggunakan sumber-sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi melalui fungsi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan".

### 3.2. Pengertian Organisasi

Peneliti akan mengemukakan pengertian organisasi dari beberapa ahli. Adapun pengertian organisasi menurut para ahli diantaranya dikemukakan oleh Siagian, dalam bukunya Filsafat Administrasi, menjelaskan organisasi seperti berikut setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan.

Definisi di atas menunjukkan bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua segi pandangan, yaitu sebagai berikut :

- a. Organisasi sebagai wadah di mana kegiatan-kegiatan administrasi dijalankan.
- b. Organisasi sebagai rangkaian hierarki dan interaksi antara orang – orang dalam suatu ikatan formal.

Menurut Dimock dalam Tangkilisan dengan bukunya Manajemen Publik, mendefinisikan organisasi sebagai berikut: Organisasi adalah suatu cara yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di

mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Dwight Waldo dalam Kencana Syafie dengan bukunya Birokrasi Pemerintahan Indonesia, menjelaskan: Organisasi sebagai suatu struktur dan kewenangan-kewenangan dan kebiasaan dalam hubungan antar orang- orang pada suatu sistem administrasi.

Definisi definisi tersebut di atas dapat disimpulkan organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Wadah atau tempat terselenggaranya administrasi.
- b. Di dalamnya terjadi hubungan antar individu atau kelompok, baik dalam organisasi itu sendiri maupun keluar organisasi.
- c. Terjadi kerja sama dan pembagian tugas dalam organisasi tersebut
- d. Berlangsungnya proses aktivitas berdasarkan kinerja masing – masing.

Menurut Muhammad, dalam bukunya Komunikasi Organisasi menjelaskan bahwa tiap organisasi disamping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik organisasi yang umum diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Dinamis, disebabkan karena adanya perubahan ekonomi, kondisi, sosial dan teknologi.

- b. Memerlukan informasi, dan melalui proses komunikasi.
- c. Mempunyai maksud dan tujuan tertentu.
- d. Testruktur, organisasi dalam usaha mencapai tujuan biasanya membuat aturan-aturan, undang-undang dan hierarki hubungan dalam organisasi.

Dari beberapa devinisi diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen organisasi adalah proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran yang sistematis untuk memadukan bagian-bagian yang saling tergantung menjadi suatu kesatuan yang utuh di mana kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dilatih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **3.3. Fungsi Manajemen Organisasi**

Fungsi manajemen adalah rangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam organisasi atau bagian-bagian yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan.

Fungsi manajemen beraneka ragam seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, motivasi, komunikasi, kepemimpinan, penanggung jawaban resiko, pengambilan keputusan dan pengawasan. Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penataan staff (staffing), memimpin (leading), memberikan motivasi (motivating), memberikan pengarahan (directing), memfasilitasi (fasilitating), memberdayakan staff (empowering) dan pengawasan (controlling). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencanakan, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Efektif berarti melakukan pekerjaan yang benar sesuai ketentuan (doing the right things), sedangkan efisien berarti melakukan pekerjaan dengan benar (doing thing right).

Andrew J. Dubrin menyederhanakan fungsi manajemen menjadi empat fungsi pokok, yaitu: perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), kepemimpinan (leading), dan pengawasan (controlling) 17. Manajemen mensyaratkan adanya proses perencanaan

yang tepat dan rasional, pengorganisasian yang efektif dan efisien, kepemimpinan yang kuat dan manusiawi, pengarahan yang tepat serta pengawasan yang cermat. Selanjutnya akan dijabarkan dalam pembahasan berikut.

### **3.3.1. Perencanaan (Planning)**

Menurut George R. Terry, perencanaan (planning) adalah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan. Sedangkan menurut Gary A. Yukl, perencanaan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bilamana akan dilakukan. Kegiatan perencanaan ini termasuk juga membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukan tanggungjawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan.

Perencanaan adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal.

Kegiatan perencanaan dalam Kerohanian Islam sangat diperlukan antara lain karena:

1. Perencanaan itu dapat memberikan arah ke mana organisasi itu harus dibawa.
2. Dapat mengurangi dampak dari perubahan yang tidak diinginkan.
3. Dapat meminimalisir suatu pemborosan dan kelebihan.
4. Dapat menentukan standar dalam pengendalian dakwah.

Dalam sebuah Kerohanian Islam, perencanaan dikatakan baik jika memenuhi beberapa persyaratan berikut:

1. Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik. Standar baik dalam Islam adalah yang sesuai dengan ajaran al- Qur“an dan as-Sunnah.
2. Dipastikan betul bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki manfaat, bukan sekedar untuk orang yang melakukan perencanaan, tetapi juga untuk orang lain. Maka perlu memperhatikan asas maslahat untuk umat terlebih dalam aktivitas dakwah sekolah.
3. Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang dilakukan. Seorang manajer dakwah harus banyak mendengar, membaca, dan



memiliki ilmu pengetahuan yang luas sehingga dapat melakukan aktivitas manajerial berdasarkan kompetensi ilmunya.

4. Dilakukan studi banding (benchmark), yaitu melakukan studi terhadap praktik terbaik dari sebuah lembaga dakwah yang sama yakni organisasi Kerohanian Islam di sekolah atau tempat lain yang sukses menjalankan aktivitasnya.
5. Dipikirkan dan dianalisis prosesnya serta kelanjutan dari aktivitas yang akan dilaksanakan.

### **3.3.2. Pengorganisasian (Organizing)**

Pengorganisasian merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi.

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi<sup>20</sup>.

Menurut George R.Terry organizing mencakup: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi akan dapat berjalan lancar dan sesuai tujuan jika konsisten dengan desain perjalanan organisasi yang merujuk pada kebebasan (kebebasan dalam berkarya tanpa ada penekanan dari pihak manapun), keadilan (semua orang mendapat porsi yang sama dalam mendapatkan kesempatan), dan musyawarah (mengambil kebijakan atas aspirasi bersama). Prinsip ini akan sangat membantu bagi para manajer dalam menata iklim kerja yang nyaman dan membentuk tim work yang solid, jika dapat diaplikasikan secara konsisten dalam proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam, dalam hal ini organisasi keislaman di lingkungan sekolah.

Pengorganisasian memiliki arti penting dalam proses dakwah di sekolah yakni Kerohanian Islam, dan dengan pengorganisasian tersebut rencana kegiatan akan mudah diaplikasikan. Oleh karena itu, pada dasarnya

tujuan dari pengorganisasian Kerohanian Islam di sekolah adalah:

1. Membagi kegiatan-kegiatan Kerohanian Islam menjadi departemen- departemen atau divisi-divisi dan tugas-tugas yang terperinci dan spesifik.
2. Membagi kegiatan Kerohanian Islam serta tanggungjawab yang berkaitan dengan masing-masing jabatan.
3. Mengoordinasikan berbagai tugas organisasi Kerohanian Islam.
4. Mengelompokkan program-program kerja Kerohanian Islam ke dalam unit- unit.
5. Menetapkan garis-garis wewenang formal.
6. Mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi Kerohanian Islam.
7. Dapat menyalurkan kegiatan-kegiatan dakwah Islam di sekolah secara logis dan sistematis.

Pada proses pengorganisasian ini akan menghasilkan sebuah rumusan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab. Struktur organisasi adalah kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka itu tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.

Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa pengorganisasian merupakan fase ke dua setelah perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Pengorganisasian terjadi karena pekerjaan yang perlu dilaksanakan itu terlalu berat untuk ditangan oleh satu orang saja sehingga butuh kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif. Banyak pikiran, tangan dan ketrampilan dihimpun menjadi satu yang harus dikoordinasikan bukan saja untuk diselesaikan tugas- tugas yang bersangkutan, tetapi juga untuk menciptakan kegunaan bagi masing-masing anggota kelompok tersebut terhadap keinginan ketrampilan dan pengetahuan.

Menurut Tanri Abeng, fungsi pengorganisasian terdiri dari empat kegiatan yang saling terkait satu sama lain<sup>23</sup>. Kegiatan-kegiatan tersebut juga bisa diaplikasikan dalam kegiatan pengorganisasian Kerohanian Islam yaitu:

1. Defining Work, yaitu mengidentifikasi kegiatan utama yang diperlukan untuk meraih misi. Dalam tahap ini, seorang manajer belum memikirkan tentang siapa yang harus melaksanakan kegiatan.

2. **Grouping Work**, yaitu mendesain struktur organisasi sehingga setiap orang dapat berkontribusi untuk mencapai misi organisasi.
3. **Assigning Work**, yaitu mengalokasikan kegiatan sehingga orang - orang dapat meraih sasaran unit kerjanya masing -masing. Yang harus dihindari adalah kebiasaan banyak manajer untuk mencari orangnya dulu baru membagi - bagi tugasnya sehingga dia terjerumus ke dalam membangun organisasi *around people*, ini harus dihindari. Pada penugasan harus terikut proses pendelegasian tanggung jawab yang di sertai dengan kewenangan dan akuntabilitas untuk di pertanggunggugatkan.
4. **Integrating Work**, yaitu memadukan antara pekerjaan satu dan yang lain agar proses kerja dapat berjalan mulus. Pada kegiatan mengintegrasikan pekerjaan, yang paling penting adalah koordinasi agar tidak terjadi tumpang tindih atau justru adanya fungsi yang terlalaikan.

### **3.3.3. Pengarahan (Directing)**

Directing merupakan pengarahan yang diberikan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang

berpengetahuan dan akan bekerja efektif menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Directing juga mencakup kegiatan yang dirancang untuk memberorientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi tentang hubungan antar bagian, antar pribadi dan tentang sejarah, kebijaksanaan dan tujuan dari organisasi.

Fungsi pengarahan meliputi pemberian pengarahan kepada staf. Sebuah program yang sudah masuk dalam perencanaan tidak dibiarkan begitu saja berjalan tanpa arah tetapi perlu pengarahan agar dapat dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan dapat mencapai hasil sesuai dengan target yang ditetapkan.

Demikian juga dengan Kerohanian Islam sebagai sub organisasi Ekstrakurikuler Kerohanian Islam di lingkungan sekolah, pengarahan adalah hal yang sangat diperlukan. Hal itu karena para pelaku organisasi tersebut adalah siswa yang masih dalam proses belajar mendalami ilmu-ilmu keislaman sekaligus belajar berorganisasi yang membutuhkan arahan dan bimbingan dari orang dewasa dalam hal ini adalah para guru yang berkompeten, khususnya pembina Kerohanian Islam di sekolah. Kegiatan pengarahan bisa diberikan secara periodik dan terjadwal atau bisa diberikan secara insidental atau situasional.

Pengarahan atau bimbingan di sini dapat diartikan sebagai tindakan pembina Kerohanian Islam yang dapat menjamin terlaksananya kegiatan-kegiatan sesuai dengan rencana yang telah digariskan. Dalam proses pelaksanaan program-program kerja Kerohanian Islam di sekolah tersebut masih banyak hal-hal yang harus diberikan sebagai sebuah arahan atau bimbingan.

Bimbingan atau arahan dakwah adalah nasehat untuk membantu para pengurus Kerohanian Islam dalam melaksanakan tugas-tugasnya serta mengatasi permasalahan-permasalahan dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut. Bimbingan atau arahan yang dapat dilakukan oleh pembina Kerohanian Islam dapat dilakukan dengan jalan memberikan perintah atau sebuah petunjuk serta usaha-usaha lain yang bersifat memengaruhi atau membantu menetapkan arah tugas dan tindakan mereka. Dengan demikian, suatu pengarahan atau bimbingan yang baik harus mengikuti syarat agar berjalan secara efisien. M. Munir menyebutkan syarat-syarat tersebut adalah:

1. Sedapat mungkin lengkap dan tegas;
2. Memiliki tujuan yang masuk akal; dan
3. Sedapat mungkin tertulis

Namun perlu diperhatikan juga bahwa keberhasilan dalam pemberian arahan dan bimbingan

bukanlah karena sebuah kekuasaan, tetapi karena kemampuan dalam memberikan motivasi dan kekuatan kepada orang lain. Pada tangga inilah puncak loyalitas dari pengikutnya akan terbentuk.

Dengan demikian, pemberian pengarahan atau bimbingan Pembina Kerohanian Islam kepada pengurus Kerohanian Islam merupakan hal yang yang sangat dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini karena pengurus Kerohanian Islam adalah para siswa yang masih duduk di bangku sekolah sudah seharusnya membutuhkan pembinaan dari para guru sesuai kompetensinya.

#### **3.3.4. Pengawasan/pengendalian (Controlling)**

Controlling mencakup kelanjutan tugas untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan dilaksanakan sesuai rencana. Fungsi pengawasan meliputi penentuan standar, supervisi dan mengukur penampilan / pelaksanaan terhadap standar dan memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengawasan dilakukan seiring dengan proses, sejak awal sampai akhir. Oleh karena itu pengawasan juga meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat kaitannya dengan perencanaan, karena melalui pengawasan efektivitas manajemen dapat diukur<sup>30</sup>.



Kegiatan pengawasan merupakan upaya melakukan evaluasi berdasarkan standar pengawasan yang ketat dan mengupayakan tindak lanjut secara tepat demi perbaikan organisasi di masa mendatang. Pengawasan yang baik mengacu pada prinsip-prinsip berikut:

1. Prinsip pencapaian tujuan (principle of assurance of objective), pengendalian harus ditujukan ke arah pencapaian tujuan, yaitu dengan mengadakan perbaikan (koreksi) untuk menghindari penyimpangan/ deviasi dari perencanaan.
2. Prinsip efisiensi pengendalian (principle of efisience of control), pengendalian efisiensi bila dapat menghindari deviasi-deviasi dari perencanaan sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang di luar dugaan.
3. Prinsip tanggung jawab pengendalian (principle of control of responsibility). Pengendalian hanya dapat dilaksanakan apabila manajer dapat bertanggung jawab penuh terhadap pelaksanaan rencana.
4. Prinsip pengendalian terhadap masa depan (principle of future control). Pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan,

penyimpangan, perencanaan yang terjadi, baik pada waktu sekarang maupun yang akan datang.

5. Prinsip pengendalian langsung (principle of direct control). Teknik kontrol yang paling efektif adalah seorang manajer yang mengusahakan adanya bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian ini dilakukan oleh manajer atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah. Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan perencanaan ialah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.
6. Prinsip refleksi perencanaan (principle of reflection of plan). Pengendalian harus disusun dengan baik sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan perencanaan.
7. Prinsip pengendalian individual (principle of individuality of control). Teknik dan pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan kepada kebutuhan-kebutuhan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain tergantung pada tingkat tugas manajer.
8. Prinsip pengawasan terhadap strategis (principle of strategic point control). Pengendalian yang efektif

dan efisien memerlukan perhatian yang ditentukan terhadap faktor-faktor yang strategis perusahaan.

9. Prinsip peninjauan kembali (principle of review). Sistem kontrol harus ditinjau berkali-kali agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
10. Prinsip tindakan (principle of action). Pengendalian dapat dilakukan apabila ada ukuran-ukuran rencana organisasi, staffing, dan directing.

Pengawasan adalah keseluruhan upaya pengamatan pelaksanaan kegiatan operasional guna menjamin bahwa kegiatan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila pemimpin membandingkan antara hasil nyata dengan hasil yang diharapkan, berarti ia akan berada pada jalur pengawasan yang benar. Deviasi yang terjadi hendaknya menjadi bahan perbaikan bagi penyusunan perencanaan mendatang. Didin dan Hendri menyatakan bahwa dalam pandangan Islam, pengawasan dilakukan meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak.

Menurut Ramayulis pengawasan dalam pengawasan dalam pendidikan Islam mempunyai karakteristik sebagai berikut: pengawasan bersifat material dan spiritual, monitoring bukan hanya manajer tetapi juga

Allah SWT, menggunakan metode yang manusiawi yang menjunjung martabat manusia. Dengan karakteristik tersebut dapat dipahami bahwa pelaksanaan berbagai perencanaan yang telah disepakati akan bertanggungjawab kepada manajernya dan Allah sebagai pengawas yang Maha Mengetahui.

Pengawasan dalam konsep Islam lebih mengutamakan penggunaan pendekatan manusiawi, pendekatan yang dijiwai oleh nilai-nilai keislaman. Pengawasan merupakan usaha mengendalikan agar pelaksanaan tidak menyimpang dari ketentuan yang telah disepakati. Pengawasan dengan pendekatan manusiawi yang mengedepankan pada aspek kodrat manusia yang cenderung mencintai kebenaran dan pekerjaan itu adalah sebuah amanah yang pertanggungjawabannya tidak hanya kepada atasan saja (manusia), tetapi lebih didasari oleh pertanggungjawaban kepada Allah SWT dengan berlandaskan kepada nilai-nilai Islam yang bersumber dari al-Qur'an dan Hadits nabi. Pengawasan dalam pendidikan Islam tidak hanya mengedepankan hal-hal yang bersifat material saja, tetapi juga mementingkan hal-hal yang bersifat spiritual.

Secara operasional, kegiatan pengawasan/pengendalian menurut Tanri Abeng meliputi:

1. Standar kerja, yaitu peristiwa atau kriteria apa yang dapat memberikan bukti yang menunjukkan bahwa pekerjaan/tugas telah diselesaikan sesuai dengan tingkat kepuasan yang diinginkan.
2. Pengukuran prestasi kerja, yaitu informasi apa saja yang dibutuhkan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan.
3. Evaluasi kinerja, yakni menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar.
4. Koreksi dan perbaikan kinerja, yakni apa yang harus dilakukan agar hasil pekerjaan itu dapat ditingkatkan menjadi lebih baik.

Dari beberapa fungsi manajemen tersebut, Secara pokok fungsi manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan / pengendalian. Fungsi - fungsi manajemen tersebut merupakan fungsi - fungsi kegiatan yang berangkai, bertahap, berkelanjutan dan saling mendukung satu sama lain. Jika dikaitkan dengan aktivitas dakwah di sekolah atau organisasi Kerohanian Islam, maka organisasi tersebut akan mencapai hasil yang maksimal. Karena secara elementer organisasi tersebut tidak digerakkan atau bekerja sendiri, tetapi ada orang-orang yang bertanggungjawab terhadap hal tersebut.

### **3.4. Komponen Organisasi**

Komponen penting organisasi meliputi :

#### **3.4.1. Tujuan**

Merupakan motivasi, misi, sasaran, maksud dan tujuan yang akan dicapai dalam rentang waktu tertentu, Tujuan berdasarkan rentang dan cakupannya dapat di bagi dala beberapa karakteristik antara lain :

1. Tujuan Jangka panjang
2. Tujuan Jangka menengah dan
3. Tujuan Jangka pendek

#### **3.4.2. Struktur**

Struktur organisasi adalah susunan komponen-komponen (unit-unit kerja) dalam organisasi. Struktur organisasi menunjukkan adanya pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda-beda tersebut diintegrasikan (koordinasi). Selain daripada itu struktur organisasi juga menunjukkan spesialisasi-spesialisasi pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan.

Struktur Organisasi sangat penting untuk dapat dipahami oleh semua komponen dalam rangka menciptakan sistem kerja yang efektif dan efisien. Struktur

organisasi merupakan deskripsi bagaimana organisasi membagi pekerjaan dan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi juga mengatur siapa yang melaksanakan tugas dan pekerjaan itu. Selain membagi dan mengatur tugas dan pekerjaan yang diemban oleh organisasi, struktur organisasi juga menggambarkan hubungan organisasi secara internal maupun eksternal.

### **3.4.3.Sistem**

Setiap organisasi baik formal maupun informal, akan menganut suatu sistem yang mengatur bagaimana cara organisasi mencapai tujuannya. Untuk itulah setiap organisasi memiliki peraturan – peraturan yang merefleksikan kepentingan-kepentingan organisasi. Sistem pada organisasi itu dapat berupa anggaran dasar, anggaran rumah tangga, peraturan khusus, prosedur dan peraturan lainnya. Pada organisasi yang paling kecil, yaitu keluarga, pada dasarnya juga memiliki peraturan-peraturan sekalipun tidak sekompleks peraturan pada organisasi besar. Sistem yang dianut oleh organisasi inilah yang mengatur setiap gerak dan tindak tanduk organisasi. Pada organisasi monarki, sistem itu berupa kekuasaan mutlak yang berada di tangan raja. Raja

mengatur segala aspek dan membuat peraturan-peraturan. Raja berperan sebagai pusat (sentral) segala aspek di dalam organisasi kerajaan. Organisasi demikian dapat disebut dengan organisasi yang diatur oleh orang (ruled by person). Pada organisasi yang maju, seperti halnya Organisasi Ekstrakurikuler Kerohanian Islam, segala aspek di dalam organisasi diatur oleh sistem. sehingga disebut dengan organisasi yang ruled by system. Sekalipun sistem itu dibuat oleh orang perorang, namun setiap orang memiliki komitmen yang tinggi untuk mengikuti sistem tersebut. Apabila sistem tersebut dipandang perlu untuk diperbaiki, maka sistem tersebut bisa diperbaiki agar kembali sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Organisasi yang diatur oleh sistem (ruled by system), memiliki sistem yang berkesinambungan sekalipun ada orang yang keluar/masuk ke dalam organisasi.

Sistem organisasi terbagi dalam komponen penyusun yang saling berikatan yaitu :

- a) Input
- b) Proses
- c) Output
- d) Feedback



# BAB IV.

## ORGANISASI BISNIS

### 4.1. Pengertian Organisasi Bisnis

Pengertian organisasi bisnis yaitu suatu organisasi yang melakukan aktivitas ekonomi dan bertujuan untuk menghasilkan keuntungan (profit). Contoh organisasi bisnis adalah radio. Radio disebut organisasi bisnis karena tujuan ekonominya adalah menghasilkan keuntungan melalui kegiatan penyampaian informasi dan hiburan kepada masyarakat. Bentuk-bentuk organisasi bisnis ada tujuh yaitu Perusahaan Perseorangan, Persekutuan Firma, Perseroan Komanditer (Commanditer Vennootschap / CV), Perseroan Terbatas, Koperasi, Yayasan dan BUMN.

1. Organisasi Menurut Stoner

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang dibawah pengarahannya dan tujuan bersama.

2. Organisasi kerjasama dari 2 orang atau lebih dengan sesuatu yang tidak terwujud & tidak bersifat perseorangan. Menurut James D. Mooney Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama

3. Sedangkan menurut Chester I. Bernard suatu organisasi merupakan suatu sistem kegiatan.

## **4.2. Bisnis dan Perusahaan**

Menurut pendapat Raymond E. Gos dalam bukunya “Business : Its Nature and Environment: An Introduction” diberikan definisi mengenai bisnis dan perusahaan.

Bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perindustrian dimana sebuah perusahaan atau organisasi melakukan perbaikan-perbaikan standar serta kualitas produk mereka.

Sedangkan Perusahaan adalah sebuah organisasi yang memproses perubahan keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan/atau jasa yang diperuntukkan bagi pemuasan kebutuhan para pelanggan serta diharapkan mampu memberikan keuntungan bagi para pemiliknya.

Motivasi utama dalam sebuah organisasi bisnis adalah “laba”. Laba didefinisikan sebagai perbedaan antara jumlah penghasilan dan biaya (cost) yang dikeluarkan. Untuk lebih memahami mengenai organisasi bisnis, maka

akan diberikan penjelasan mengenai komponen-komponen apa saja yang terlibat dalam suatu organisasi bisnis.



Gambar 4.1 Konsep Komponen Bisnis

- a. Pasar, merupakan konsumen atau pemakai yang menggunakan produk atau jasa dari perusahaan dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Adapun bentuk pasar adalah pasar monopoli, oligopoli, pasar persaingan sempurna, dan lain sebagainya.
- b. Perusahaan, menyangkut elemen-elemen internal perusahaan diantaranya fungsional perusahaan dan tingkatan manajemennya. Dari sisi fungsional misalnya, fungsional SDM, pemasaran, keuangan, produksi, operasi, dan lain sebagainya. Sedangkan dari sisi tingkatan manajemen terdiri dari manajemen tingkat atas, menengah, dan bawah.
- c. Pihak Eksternal, merupakan kondisi-kondisi yang berada di luar organisasi atau perusahaan yang bersifat tidak dapat dikendalikan. Kondisi ini

misalnya situasi politik, ekonomi, sosial, teknik, legal, dan lingkungan. Pihak eksternal lain yang cukup memberi pengaruh adalah pesaing, dimana produk atau jasa perusahaan terlibat dalam suatu persaingan untuk mendapatkan pasar. Selain itu juga perusahaan harus melakukan kerjasama dengan pihak luar untuk mengembangkan dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan.

- d. Konsep Perubahan, adalah konsep yang selalu ada di dunia ini, karena selalu ada perubahan yang terjadi selagi dunia terus berjalan. Perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi harus dapat diantisipasi dengan baik, sehingga kelemahan dan ancaman terhadap organisasi dapat tertutup dengan kekuatan dan peluang yang dimiliki.

### **4.3. Kategori Bentuk Bisnis**

Terdapat dua bentuk bisnis di dalam industri, yaitu organisasi bisnis yang bergerak di bidang manufaktur dan di bidang jasa. Apabila sebuah organisasi berkecimpung dalam memproduksi barang yang tampak secara fisik maka perusahaan tersebut termasuk dalam industri manufaktur.

Sedangkan perusahaan yang terlibat dalam produksi yang bukanlah konstruksi fisik (intangible), maka perusahaan tersebut tergolong dalam industri jasa. Ada empat bentuk kategori jasa, yaitu (1) tidak terlihat (intangible), dimana hasil produksi tidak dapat dilihat, disentuh, dirasakan, dan disimpan. (2) Keberagaman, dimana output dari jasa bebrbeda-beda tergantung dari pemakainya. (3) Simultanitas Produksi dan Konsumsi, biasanya dalam manufaktur, produk dibuat lalu dijual, sedangkan untuk industri jasa, jasanya terlebih dahulu dijual kemudian diproduksi dan dikonsumsi secara simultan. (4) Kerentanan, dimana jasa tidak dapat disimpan, dijual kembali atau dikembalikan.

#### **4.4. Siapa Pelaksana Organisasi Bisnis**

Untuk mengetahui siapa pelaksana dalam suatu organisasi bisnis, maka pembahasannya mengacu pada bentuk badan usahanya. Hal ini sangat penting mengingat sebuah organisasi bisnis berjalan di dalam koridor peraturan- peraturan yang berlaku.

Bentuk Badan usaha

Beberapa bentuk perusahaan atau organisasi bisnis di Indonesia, ditinjau dari segi hukum terdiri dari tujuh (7) bentuk, yaitu:

### 1. Perusahaan Perseorangan

Jenis perusahaan ini merupakan perusahaan yang diawasi dan dikelola oleh seseorang. Di satu pihak pengelola memperoleh semua keuntungan perusahaan, di lain pihak juga bertanggung jawab atas semua resiko yang timbul dalam kegiatan perusahaan.

### 2. Firma

Merupakan suatu bentuk perkumpulan usaha yang didirikan oleh beberapa orang dengan menggunakan nama bersama. Di dalam firma, semua anggota mempunyai tanggung jawab sepenuhnya baik sendiri-sendiri maupun bersama-sama terhadap perusahaan ke pihak lain. Bila terjadi kerugian, maka kerugian ditanggung bersama, bila perlu dengan seluruh kekayaan pribadi. Jika salah satu anggota keluar dari firma, maka secara otomatis firma tersebut bubar.

### 3. Perseroan Komanditer (CV)

Perusahaan ini merupakan suatu persekutuan atau organisasi yang didirikan oleh beberapa orang yang masing-masing menyerahkan sejumlah uang dengan jumlah yang tidak perlu sama. Sekutu dalam CV ini ada dua macam, yaitu sekutu

Komplementer dimana orang-orang yang bersedia untuk mengatur perusahaan sekutu Komanditer merupakan orang-orang yang mempercayakan uangnya dan bertanggung jawab secara terbatas kepada kekayaan yang diikutsertakan dalam perusahaan.

#### 4. Perseroan Terbatas (PT)

Badan jenis adalah suatu badan yang mempunyai kekayaan, hak, dan kewajiban yang terpisahkan dari yang mendirikan dan memiliki. Tanda keikutsertaan seseorang yang memiliki perusahaan adalah dengan memiliki saham perusahaan, makin banyak saham yang dimiliki maka makin besar pula andil dalam kedudukannya di perusahaan. Jika terjadi utang, maka harta milik pribadi tidak dapat dipertanggungjawabkan atas utang perusahaan tersebut, tetapi terbatas pada sahamnya saja.

#### 5. Perusahaan Negara (PN)

Perusahaan Negara adalah jenis organisasi yang bergerak dalam bidang usaha yang modalnya secara keseluruhan dimiliki oleh negara, kecuali jika ada hal-hal khusus berdasarkan undang-undang. Tujuan dari pendirian perusahaan negara adalah untuk membangun

ekonomi nasional menuju masyarakat yang adil dan makmur.

6. Perusahaan Pemerintah yang lain

Bentuk perusahaan pemerintah yang lain di Indonesia diantaranya adalah Persero, Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan Jawatan (Perjan), dan Perusahaan Daerah (PD) dimana jenis perusahaan Perseo dan PD adalah untuk mencari keuntungan bagi negara, namun Perum dan Perjan tidak semata-mata mencari keuntungan finansial.

7. Koperasi

Koperasi merupakan bentuk badan usaha yang bergerak di bidang ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang bersifat murni, pribadi, dan tidak dapat dialihkan. Jenis organisasi ini bertujuan mensejahterakan anggota berdasarkan persamaan.

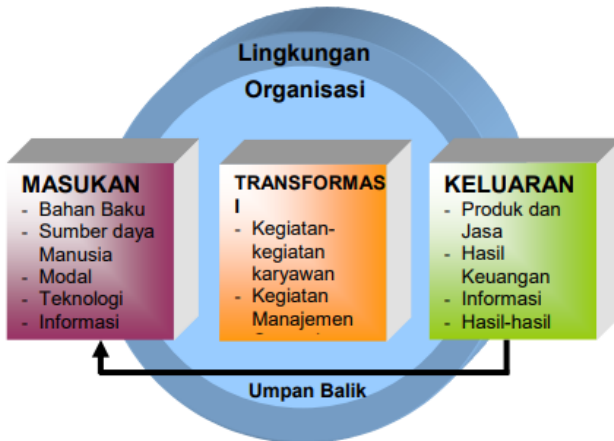
## **4.5. Organisasi Bisnis dan Lingkungannya**

### **4.5.1. Sistem Organisasi Bisnis**

Pakar manajemen yang bernama “Chester Bernard” menyebutkan bahwa suatu organisasi bisnis merupakan suatu sistem yang terbuka, dimana organisasi



mengalami interaksi yang dinamis dengan lingkungannya.  
Lihat gambar berikut.



Gambar 4.2 Organisasi Sebagai Sistem Terbuka

Apabila organisasi dipandang sebagai suatu sistem terbuka, maka sebuah organisasi bisnis akan menerima input mencakup bahan mentah, sumber daya manusia, modal, teknologi, dan informasi. Proses transformasi itulah yang mengubah masukan-masukan ini menjadi produk-produk jadi atau jasa-jasa melalui kegiatan kerja yang dilakukan oleh karyawan, melalui kegiatan manajemen, serta metode operasi yang dilakukan. Keluaran-keluaran atau output merupakan hasil yang mencakup jasa atau produk yang siap dikonsumsi, berupa laba atau keuntungan perusahaan, informasi, dan hasil yang

manusiawi seperti tingkat kepuasan kerja karyawan dan produktivitas.

Selain itu, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari tingkat interaksi efektif dengan lingkungannya, atau pada kelompok atau lembaga lain yang menjadi tempat bergantung. Pihak lingkungan ini boleh jadi pelanggan, pemasok, pemerintah, lembaga keuangan, dan lain sebagainya.

#### **4.5.2. Sumber Daya Organisasi**

Ada lima komponen yang menjadi sumber daya dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Manusia
2. Material
3. Mesin (termasuk fasilitas dan energi)
4. Uang
5. Informasi

Tujuan dari sebuah organisasi adalah bagaimana menggunakan sumber daya ini dengan cara yang paling efektif dan efisien. Empat sumber daya yang pertama disebut sebagai sumber daya fisik, dalam arti memiliki wujud fisik. Sedangkan sumber daya informasi merupakan sumber daya konseptual yang merupakan sumber daya

yang digunakan untuk mengelola sumber daya fisik dalam mencapai tujuan organisasi.

#### **4.5.3. Lingkungan Organisasi**

Lingkungan suatu organisasi tidak akan sama dengan lingkungan perusahaan yang lain. Namun, pada dasarnya terdapat 8 (delapan) elemen lingkungan yang memberikan pengaruh kepada organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Pemasok, menyediakan material, mesin, jasa dan informasi yang digunakan oleh perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa.
2. Pelanggan, merupakan para pemakai produk dan jasa perusahaan.
3. Serikat Pekerja, adalah organisasi bagi tenaga kerja terampil maupun tenaga kerja tidak terampil.
4. Masyarakat Keuangan, terdiri dari lembaga-lembaga yang mempengaruhi sumber daya uang yang tersedia bagi perusahaan, misalnya bank atau lembaga peminjaman lainnya.
5. Pemegang Saham, merupakan orang-orang yang menanamkan modal pada perusahaan dan mewakili tingkatan manajemen tertinggi.

6. Pesaing, mencakup semua organisasi yang bersaing dengan perusahaan di pasar.
7. Pemerintah, baik tingkat daerah, pusat, maupun internasional yang memberikan kendala-kendala atau batasan dalam bentuk peraturan, maupun bantuan berupa dana, jasa, dan informasi.
8. Masyarakat Global, merupakan wilayah geografis tempat perusahaan atau organisasi melaksanakan tanggung jawabnya dengan senantiasa memperhatikan lingkungan alam, menyediakan produk dan jasa yang mampu meningkatkan kualitas hidup, dan beroperasi dengan penuh etika dan moralitas.

# BAB V.

## ETIKA BISNIS

### 5.1. Pengertian Etika Bisnis

Secara etimologi kata etika berasal dari bahasa Yunani yang dalam bentuk tunggal yaitu ethos dan dalam bentuk jamaknya yaitu ta etha. “Ethos” yang berarti sikap, cara berpikir, watak kesusilaan atau adat. Kata ini identik dengan perkataan moral yang berasal dari kata latin “mos” yang dalam bentuk jamaknya Mores yang berarti juga adat atau cara hidup. Etika dan moral memiliki arti yang sama, namun dalam pemakaian sehari-harinya ada sedikit perbedaan dimana moral dipakai untuk perbuatan yang sedang dinilai/dikaji, sedangkan etika dipakai untuk pengkajian sistem nilai yang ada dalam kelompok atau masyarakat tertentu.

Etika bisnis dapat dijalankan pada tiga taraf yaitu taraf makro, meso, dan mikro. Pada taraf makro, etika bisnis mempelajari aspek-aspek moral dari sistem ekonomi sebagai keseluruhan atau pada skala besar. Pada taraf meso (madya atau menengah), etika bisnis menyelidiki masalah-masalah etis di bidang organisasi. Pada taraf mikro, yang di

fokuskan ialah individu dalam hubungan dengan ekonomi atau bisnis.

Getz pada 1990 dalam (Wardhana, 2014) menganalisis kode etik internasional dalam empat entitas:

1. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) yang merupakan kebijakan utama untuk Negara-negara industri
2. The International Chamber of Commerce (ICC), yang peduli dengan perlakuan yang adil antara perusahaan multinasional,
3. The International Labor Organization (ILO), yang berkaitan dengan investasi langsung di negara-negara berkembang, dan
4. The Center for Transnational Corporations (CTC), yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi perusahaan transnasional untuk pembangunan ekonomi dan pertumbuhan dan untuk meminimalkan efek negatif dari kegiatan perusahaan tersebut.

Wardhana, pada 2014 Dalam berbisnis ada beberapa tanggung jawab yang di emban oleh para pelaku bisnis antara lain tanggung jawab terhadap konsumen, investor, pegawai serta kepada masyarakat luas dan lingkungan (Dias & Shah, 2009:122).

1. Tanggung jawab pertama adalah tanggung jawab kepada konsumen karena suatu perusahaan harus mampu memuaskan konsumen dengan memberikan produk-produk baik berupa barang dan jasa yang bagus serta berkualitas.
2. Tanggung jawab kedua adalah tanggung jawab kepada investor. Dalam artian perusahaan wajib menjaga kepercayaan investor yang telah menanamkan modalnya.
3. Tanggung jawab ketiga adalah tanggung jawab kepada pegawai yang termanifestasi dengan menciptakan pekerjaan sesuai dengan kompetensi para pegawai. Selain itu, perusahaan juga bertanggung jawab untuk mensejahterakan kehidupan pegawainya melalui pemberian pensiun ketika pegawai tersebut telah melampaui usia produktif. Bentuk tanggung jawab yang terakhir adalah
4. Tanggung jawab kepada masyarakat sosial dan lingkungan.

## **5.2. Prinsip Etis Dalam Berbisnis**

Secara umum prinsip-prinsip yang dipakai dalam bisnis tidak akan pernah lepas dari kehidupan sehari-hari.

Prinsip-prinsip yang berlaku dalam bisnis sesungguhnya adalah implementasi dari prinsip etika pada umumnya.

Menurut Erni R. Ernawan, Berikut adalah prinsip-prinsip dalam berbisnis:

1. Prinsip Otonomi Orang bisnis yang otonom sadar sepenuhnya akan apa yang menjadi kewajibannya dalam dunia bisnis. Ia akan sadar dengan tidak begitu saja mengikuti norma dan nilai moral yang ada, akan tetapi juga melakukan sesuatu yang telah dipikirkan dan dipertimbangkan dengan baik. Untuk bertindak otonom, diandaikan ada kebebasan untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan keputusan yang menurutnya terbaik, karena kebebasan adalah unsur hakiki dari prinsip otonomi ini. Dalam etika, kebebasan adalah prasyarat utama untuk bertindak secara etis. Unsur lain dari prinsip otonomi adalah tanggungjawab, karena selain sadar akan kewajibannya dan bebas dalam mengambil keputusan dan tindakan berdasarkan apa yang dianggap baik, otonom juga harus bisa mempertanggung jawabkan keputusan dan tindakannya. Kesediaan bertanggung jawab merupakan ciri khas dari makhluk bermoral.

2. Prinsip Kejujuran Sebuah bisnis tidak akan bertahan lama jika tidak ada kejujuran, karena kejujuran



merupakan modal utama untuk memperoleh kepercayaan. Kejujuran menuntut adanya keterbukaan dan kebenaran. Beberapa lingkup kejujuran diantaranya adalah:

- a. Kejujuran relevan dalam pemenuhan syarat-syarat perjanjian dan kontrak.
- b. Kejujuran relevan dengan penawaran barang dan jasa dengan mutu dan harga yang baik. Kejujuran relevan dalam hubungan kerja intern dalam suatu perusahaan yaitu antara pemberi kerja dan pekerja, dan berkaitan dengan kepercayaan.

3. Prinsip Keadilan Prinsip ini menuntut agar setiap orang diperlakukan secara sama sesuai dengan aturan yang adil dan kriteria yang rasional objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Keadilan berarti tidak ada pihak yang dirugikan hak dan kepentingannya. Salah satu teori keadilan yang dikemukakan oleh aristoteles adalah:

- a. Keadilan legal, yaitu menyangkut hubungan antara individu atau kelompok masyarakat dengan negara.

- b. Keadilan komunitatif, yaitu keadilan yang mengatur hubungan yang adil antara orang yang satu dengan yang lain.
- c. Keadilan distributif atau disebut juga keadilan ekonomi, yaitu distribusi ekonomi yang merata atau dianggap adil bagi semua warga negara.

4. Prinsip Saling Menguntungkan Prinsip ini menuntut agar semua pihak berusaha untuk saling menguntungkan satu sama lain. Dalam dunia bisnis, prinsip ini menuntut persaingan bisnis harus bisa melahirkan suatu win-win situation.

5. Prinsip Integritas Moral Prinsip ini menyarankan bahwa dalam berbisnis selayaknya dijalankan dengan tetap menjaga nama baik. Nama baik yang haruslah dijaga bisa meliputi nama baik perusahaan maupun nama baik diri sendiri atau pelaku bisnis.

Pembuatan kode etik adalah cara ampuh untuk melembagakan etika dalam struktur dan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan memiliki kode etik sendiri, ia mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memilikinya. (K. Bertens, 2013) Manfaat kode etik perusahaan dapat dilukiskan sebagai berikut:

- a. Kode etik dapat meningkatkan kredabilitas suatu perusahaan, karena etika telah dijadikan sebagian corporate cultur.
- b. Kode etik dapat membantu dalam menghilangkan grey area atau kawasan kelabu di bidang etika.
- c. Kode etik dapat menjelaskan bagaimana perusahaan menilai tanggungjawab sosialnya.
- d. Kode etik menyediakan bagi perusahaan dan dunia bisnis pada umumnya kemungkinan untuk mengatur dirinya sendiri (self regulation).

### **5.3. Corporate Social Responsibility**

(K. Bertens, 2013) Corporate Social Responsibility, Tanggung jawab sosial perusahaan adalah “tanggung jawab moral perusahaan terhadap masyarakat”. Tanggung jawab moral perusahaan tentu bisa diarahkan kepada banyak hal seperti kepada diri sendiri, kepada karyawan, kepada perusahaan lainnya, dan seterusnya. Jika berbicara tentang tanggung jawab sosial, yang disoroti adalah tanggung jawab moral terhadap masyarakat seperti lingkungan di sekitar pabrik maupun masyarakat luas.

Sebagian besar perusahaan berusaha untuk bertanggung jawab kepada pihak yang berkepentingan atas mereka, pertama-tama berfokus pada lima kelompok

utama yaitu pelanggan, karyawan, investor, pemasok, dan komunitas lokal tempat menjalankan bisnis. Kemudian perusahaan dapat memilih pihak berkepentingan lainnya yang relevan atau penting bagi organisasinya dan mencoba memenuhi kebutuhan dan pengharapan mereka. (Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, 2007)

(Maria R. Nindita Radyati, 2014) Tanggung jawab sosial menurut kesepakatan lebih dari 100 negara di dunia dirumuskan dalam ISO 26000, yakni standart panduan untuk tanggung jawab sosial. Menurut ISO 26000 definisi tanggung jawab sosial adalah organisasi harus bertanggung jawab atas dampak yang dihasilkan dari keputusan maupun aktivitasnya.

(Maria R. Nindita Radyati, 2014) Definisi CSR dari ISO 26000 adalah tanggung jawab organisasi terkait dengan dampak, keputusan, dan kegiatan di masyarakat dan lingkungan, melalui perilaku yang transparan dan etis yang memberikan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, kesehatan dan kesejahteraan masyarakat, memperhitungkan harapan pemangku kepentingan, adalah sesuai dengan hukum yang berlaku dan konsisten dengan norma-norma perilaku internasional, dan terintegrasi di seluruh organisasi dan dipraktikkan dalam hubungannya.

Beberapa tingkatan kegiatan CSR berdasarkan kesulitan pelaksanaan, yaitu: kepatuhan pada hukum, community development, internalising externalities seperti mengolah limbah, holistic CSR, dan menciptakan mata pencaharian yang berkelanjutan bagi komunitas misalnya saja melalui pengembangan kewirausahaan sosial. (Maria R. Nindita Radyati, 2014).

#### **5.4. Pola Corporate Social Responsibility**

Saidi dan Abidin dalam (Maria R. Nindita Radyati, 2014) menyatakan bahwa ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan oleh perusahaan di Indonesia, yaitu:

1. Keterlibatan langsung, dimana perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara.
2. Melalui yayasan atau organisasi sosial perusahaan, dimana perusahaan mendirikan yayasan sendiri di bawah perusahaan atau grupnya.
3. Bermitra dengan pihak lain, dimana perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah

(NGO/LSM), instansi pemerintah, universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya.

4. Mendukung atau bergabung dalam suatu konsorsium, dimana perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu.

### **5.5. Ruang Lingkup Corporate Social Responsibility**

Ruang lingkup tanggung jawab sosial menurut ISO 26000 mencakup tujuan bidang utama, yakni: tata kelola perusahaan; hak asasi manusia, praktek tenaga kerja, lingkungan, partisipasi dan pengembangan komunitas, praktek perdagangan yang adil, serta isu konsumen. Selain itu kepatuhan pada hukum dan peraturan merupakan bagian dari tanggung jawab sosial.

Keraf dalam (Maria R. Nindita Radyati, 2014) berpendapat bahwa ada empat bidang yang dianggap dan diterima sebagai termasuk dalam apa yang disebut sebagai tanggung jawab sosial perusahaan, yaitu:

- a) Keterlibatan perusahaan dalam kegiatan-kegiatan sosial yang berguna bagi kepentingan masyarakat luas.

- b) Keuntungan ekonomis, karena akan menimbulkan citra positif bagi perusahaan. Hal ini akan membuat masyarakat lebih menerima kehadiran produk.
- c) Memenuhi aturan hukum yang berlaku dalam suatu masyarakat, baik dalam kegiatan bisnis atau kegiatan sosial, agar bisnis berjalan secara baik dan teratur
- d) Hormat pada hak dan kepentingan stakeholder atau pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan bisnis suatu perusahaan. Tanggung jawab sosial berkaitan dengan empat hal penting, yaitu tanggung jawab terhadap lingkungan, pelanggan, karyawan, dan investornya.

(Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert, 2007) menguraikan sebagai berikut:

- a) Tanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat  
Tanggung jawab sosial terhadap lingkungan merupakan kepedulian perusahaan untuk mengendalikan operasionalnya agar tidak merugikan masyarakat dan lingkungan sekitar. Perusahaan harus mampu memberikan manfaat bagi lingkungan dan masyarakat sekitarnya. Bentuk tanggung jawab sosial terhadap lingkungan yang

perlu diperhatikan seperti kepedulian atas polusi udara, polusi tanah, polusi air, pembuangan limbah bercun, daur ulang, dan sebagainya.

- b) Tanggung jawab terhadap pelanggan Tanggung jawab sosial bagi pelanggan pada umumnya terbagi atas dua kategori, yaitu menyediakan produk-produk berkualitas dan menetapkan harga-harga secara adil. Suatu perusahaan yang tidak bertanggung jawab terhadap pelanggannya, akan kehilangan kepercayaan dalam bisnisnya.
- c) Tanggung jawab terhadap karyawan Bentuk tanggung jawab sosial terhadap karyawan didasarkan pada aktifitas manajemen sumber daya manusia dalam melancarkan fungsi-fungsi, seperti proses perekrutan, penerimaan, pelatihan, promosi dan pemberian kompensasi. Perilaku tanggung jawab sosial terhadap pegawai memiliki komponen hukum dan sosial. Suatu perusahaan dikatakan memenuhi tanggung jawab hukum dan sosialnya apabila pegawai diberi kesempatan yang sama tanpa memandang faktor-faktor suku, jenis, kelamin, atau faktor lainnya yang tidak sesuai dengan pekerjaan. Perusahaan harus mengakui



kewajibannya untuk melindungi kesehatan pegawainya.

- d) Tanggung jawab terhadap investor Perusahaan bertindak bertanggung jawab terhadap investor dengan cara mengelola sumberdaya investor dan memperhatikan status keuangan investor secara akuntabel dan transparan. Perusahaan harus menghindari tindakan yang tidak bertanggung jawab terhadap investor dengan cara memberikan keterangan yang menyimpang mengenai sumber daya perusahaan, seperti manajemen financial yang tidak wajar, cek kosong, perdagangan orang dalam, dan penyimpangan orang dalam.

(Maria R. Nindita Radyati, 2014) Manfaat CSR bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan citra perusahaan Dengan melakukan kegiatan CSR, konsumen dapat lebih mengenal perusahaan sebagai perusahaan yang selalu melakukan kegiatan yang baik bagi masyarakat.

b. Memperkuat brand perusahaan Melalui kegiatan perusahaan memberikan product knowledge kepada konsumen, dapat menimbulkan kesadaran konsumen akan keberadaan produk perusahaan sehingga dapat meningkatkan posisi brand perusahaan.

c. Mengembangkan kerja sama dengan para pemangku kepentingan Dalam melaksanakan CSR, perusahaan akan dibantu oleh para pemangku kepentingan seperti pemerintah daerah, masyarakat, dan universitas lokal. Dari situlah perusahaan dapat membuka relasi yang baik dengan para pemangku kepentingan tersebut.

d. Membedakan perusahaan dengan pesaingnya Jika CSR dilakukan sendiri oleh perusahaan, perusahaan akan mempunyai kesempatan menonjolkan keunggulannya sehingga dapat membedakannya dengan pesaing yang menawarkan produk atau jasa yang sama

e. Menghasilkan inovasi dan pembelajaran untuk meningkatkan pengaruh perusahaan Merencanakan CSR secara konsisten dan berkala dapat memicu inovasi dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan peran dan posisi perusahaan dalam bisnis global.

f. Membuka akses untuk investasi dan pembiayaan bagi perusahaan Para investor saat ini sudah mempunyai kesadaran akan pentingnya berinvestasi pada perusahaan yang telah melakukan CSR. Demikian juga penyedia dana, seperti perbankan, lebih memprioritaskan pemberian bantuan dana pada perusahaan yang melakukan CSR.

g. Meningkatkan harga saham Apabila perusahaan rutin melakukan CSR yang sesuai dengan bisnis utamanya dan

melakukannya dengan konsisten dan rutin, masyarakat bisnis, pemerintah, akademisi, maupun konsumen akan semakin mengenal perusahaan. Maka permintaan terhadap saham perusahaan juga akan naik dan harga saham juga meningkat.

## **BAB VI.**

# **PEMODELAN PROSES BISNIS**

### **6.1. Konsep Dasar Proses Bisnis**

Kata proses menjadi kata kunci ketika kita mengupas tentang pemotretan dan pemodelan proses bisnis suatu organisasi. Kata tersebut umum digunakan dalam aktifitas kita sehari-hari, yang apabila kita telaah selalu akan berkaitan dengan input dan output. Secara terjemahan dapat didefinisikan sebagai berikut:

- a. Beberapa aktifitas atau group aktifitas yang menangani input, menambahkan nilai pada input tersebut, dan menyediakan output untuk pelanggan internal dan eksternal . Proses digunakan oleh organisasi untuk memperoleh hasil yang definitif.
- b. Sekumpulan aktifitas yang dilakukan secara bersama-sama, dan menciptakan suatu nilai bagi customer.

Berdasarkan definisi diatas , maka proses akan berkaitan dengan beberapa hal yaitu: input, output serta adanya suatu perubahan (transformasi). Output yang dihasilkan tentunya mengacu pada standarisasi tertentu sesuai dengan sasaran bisnis. Hal tersebut juga akan

berkaitan dengan sistem pengendalian berupa umpan balik untuk memodifikasi, atau membenahi, sehingga atribut output yang diinginkan tetap terjaga. Berkaitan dengan hal ini maka dibutuhkan suatu mekanisme umpan balik yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa yang dihasilkan dari sebuah proses. Dengan demikian diharapkan dapat memperoleh informasi apakah output dari suatu proses telah memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan atau sebaliknya. Pengukuran terus-menerus perlu dilakukan dalam tiap proses yang dikelola untuk melakukan verifikasi apakah produk telah memenuhi spesifikasi yang didefinisikan atautkah memenuhi trend selera konsumen pada masa tersebut.

Efektifitas dan efisiensi menjadi hal yang mutlak untuk digaris bawahi ketika berbicara tentang proses. Efektifitas berbeda dengan umpan balik, dimana efektifitas mengukur umpan balik terhadap tujuan proses. Pengukuran efektifitas eksternal dan internal harus merefleksikan kebutuhan pelanggan. Sedangkan Efisiensi akan berkaitan dengan suatu pengukuran output terhadap sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan output tersebut. Merefleksikan seberapa produktif operasi

internal dan bagaimana sumber daya digunakan secara efektif dalam proses.

Dalam kaitan dengan proses juga akan melibatkan beberapa hal penting yang perlu diperhatikan bahwa setiap proses harus ada kepemilikan yang didefinisikan dengan jelas. Pemilik proses, baik individual atau tim, bertanggung jawab pada pekerjaan, biaya, kualitas dan jadwal. Pemilik proses adalah pengelola proses untuk mencapai target standar, dan memiliki otoritas untuk mengubah proses untuk mempertahankan output yang diharapkan sesuai batasan yang didefinisikan, baik batasan kualitas, waktu dan biaya. Dalam mendukung keberlanjutan proses maka tidak kalah pentingnya adalah dokumentasi tentang pelaksanaan proses.

Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan kembali Proses bisnis mengharuskan kelompok organisasi yang berbeda berpartisipasi dalam “tugas-tugas yang dihubungkan secara logis” yang menentukan keberhasilan dari sebuah proses. Proses bisnis merupakan bagian penting organisasi disebabkan peluang penting bisnis dapat diperoleh melalui perbaikan proses bisnis dan berdampak langsung terhadap pangsa pasar. Pada intinya suatu proses bisnis mempunyai tujuan, mempunyai input yang jelas,

mempunyai output yang jelas , menggunakan resource (SDM) , menggunakan sejumlah aktivitas yang terurut

## **6.2. Prinsip Pemodelan Proses Bisnis**

Sekumpulan aktifitas dalam proses – proses yang ada pada suatu organisasi dapat digambarkan dalam bentuk diagram menggunakan konsep pemodelan dalam bentuk pemodelan yang sederhana. Hal ini dilakukan dengan harapan dapat menggambarkan sistem secara lengkap dan mudah dipahami oleh pihak terkait, baik sebagai pengembang sistem maupun pihak manajer. Pemodelan tersebut dapat dilakukan menggunakan beberapa alat bantu berupa diagram yang dapat digunakan untuk menggambarkan aliran proses yang ada pada suatu organisasi.

Beberapa istilah yang berkaitan dengan pemodelan proses bisnis, antara lain: process, process instance, activity/task, automated activity, dan manual activity. Secara umum pemodelan proses bisnis selalu terkait dengan proses dan aktifitas. Process instance mencakup proses dengan input yang spesifik, sedangkan aktifitas dapat berupa aktifitas otomatis dan manual. Pada aktifitas otomatis tahapan proses dieksekusi oleh mesin, sedangkan

pada proses manual tahapan proses dilaksanakan oleh manusia.

Pemodelan proses bisnis digunakan untuk menggambarkan alir proses saat ini, sebagai dasar untuk melakukan perbaikan pada setiap proses potensial, mengurangi tahapan proses, mengotomasi tahapan manual atau melakukan reengineering pada bagian tertentu atau secara keseluruhan aliran proses. Rentang waktu penyelesaian aktifitas yang semakin singkat semakin baik. Dengan menggunakan dukungan perangkat lunak memungkinkan untuk mengurangi waktu tenggang antar aktifitas, serta dimungkinkan pula untuk melakukan proses secara paralel. pelaksanaan kerja dapat dilakukan secara bersama-sama dan dilakukan penggabungan hasil proses tersebut sesuai aliran proses yang semestinya.

### **6.3. Pengelompokan Proses Bisnis**

Proses bisnis suatu organisasi melibatkan bermacam-macam proses dan aktifitas sehingga tujuan bisnis dapat tercapai. Proses bisnis merupakan sekumpulan tahapan yang dirancang untuk menghasilkan produk atau layanan. Produk atau layanan yang dihasilkan dari proses secara keseluruhan dari organisasi akan dikonsumsi oleh



konsumen dari eksternal organisasi. Proses-proses tersebut yang dapat dibedakan menjadi 2 kategori utama, yaitu:

a. Proses inti (Core Process) : proses yang langsung berhubungan dengan produk yang diberikan kepada pelanggan dan proses yang mentransformasi kebutuhan pelanggan menjadi produk yang diinginkan

b. Proses pendukung (Supporting Process) : Proses yang bukan merupakan proses inti, meski tidak memberikan nilai tambah secara langsung pd produk, tetapi perlu dilakukan untuk menjaga kelangsungan proses inti.

#### **6.4. Tipe – Tipe Proses Bisnis**

Barikut beberapa tipe dari Proses Bisnis

- a. Management processes, proses yang menentukan operasi dari suatu system, seperti tatakelola perusahaan (Corporate Governance) dan manajemen strategi (Strategic Management).
- b. Operational processes, proses yang membentuk core business, seperti Purchasing, Manufacturing, Marketing and Sales.
- c. Supporting processes, , proses yang mendukung jalannya core proses, seperti Accounting, Recruitment, Technical support. Salah satu teknik analisa yang sering di gunakan untuk

mengidentifikasi Aktifitas-aktifitas bisnis dalam organisasi adalah value chain analysis. Aktifitas bisnis tersebut digolongkan dalam proses inti dan proses pendukung Pada dasarnya (menurut Porte) proses inti terdiri dari lima area utama, yaitu : inbound logistic, operation, outbound logistic, marketing dan sales, serta service. Setiap aktifitas inti akan terkait dengan aktifitas pendukung yang membantu meningkatkan efektifitas dan efisiensinya, yang terdiri dari: procurment, tecnology depelovment, human resouce depelovment, dan infrastructure.

## **6.5. Pendekatan Pemodelan Proses Bisnis**

Terdapat banyak prinsip-prinsip inovasi yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan (improve) kualitas proses-proses yang di dalamnya. Bermunculan inovasi-inovasi yang dilakukan untuk mendorong peningkatan kualitas organisasi bisnis, seperti 'just-in-time' inventory control, concurrent engineering, "total quality management", "business process redesign", dan "learning organization". Masalah yang muncul dari prinsip-prinsip tersebut adalah yang terjadi hanya berupa janji-janji inovasi, tetapi kurang dalam hal detail, berupa panduan dan

petunjuk yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai target tersebut. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya hasil yang diperoleh dari implementasi-implementasi prinsip inovasi.

Salah satu inovasi yang dilakukan adalah Just in time . Konsep just in time adalah suatu konsep di mana bahan baku yang digunakan untuk aktifitas produksi didatangkan dari pemasok atau supplier tepat pada waktu bahan itu dibutuhkan oleh proses produksi. Sehingga penerapan konsep ini diharapkan dapat menghemat bahkan meniadakan biaya persediaan barang / penyimpanan barang / stocking cost. Filosofi manufakturing ini bertujuan untuk menghilangkan pemborosan biaya dan waktu dalam total prosesnya mulai dari proses pembelian sampai proses distribusi. Fujio Cho dari Toyota mendefinisikan pemborosan (waste) sebagai: segala sesuatu yang berlebih, di luar kebutuhan minimum atas peralatan, bahan, komponen, tempat, dan waktu kerja yang mutlak diperlukan untuk proses nilai tambah suatu produk.

## **6.6. Tahapan Proses Bisnis**

Dalam melakukan analisa terhadap suatu proses bisnis, kita harus mendefinisikan secara benar tentang

proses-proses yang terlibat serta aktifitas utama dari suatu bisnis. Proses bisnis biasanya melibatkan bagian-bagian yang mendukung jalannya proses. Pada setiap bagian akan terkait dengan aktifitas-aktifitas yang membutuhkan sumber daya, seperti sumberdaya manusia sebagai pelaksana, fasilitas dan data-data yang mengalir dalam proses tersebut. Adanya analisa diharapkan dapat menjadi dasar untuk melakukan desain proses yang efisiensi

Tahapan proses bisnis dilakukan berdasarkan proses penemuan, berkaitan dengan obyek yang akan dijadikan fokus analisa, untuk selanjutnya di buat pemodelan dan didesain/diusulkan proses yang lebih efisien, seperti diuraikan sbb:

- a. Proses Penemuan : langkah pertama pada proses tersebut adalah untuk menemukan kejadian yang sesungguhnya pada satu cakupan yang lebih luas; dalam kata lain untuk mendefinisikan proses – proses tingkat tinggi dengan organisasinya.
- b. Proses Fragmentasi : memecah proses menjadi komponen-komponen sub-proses atau aktifitas/event, dan menemukan aturan yang ada di dalam proses tersebut untuk menyatukannya kembali. Contoh adanya suatu aturan jika order yang diterima melebihi nilai yang ditentukan maka

perlu dicek oleh supervisor sebelum dilakukan pemrosesan.

- c. Proses Desain / Desain Ulang : dimanakah kecocokannya ?Proses yang sedang berlangsung dapat diuji kembali untukmelihat dimana ada ketidak efisienan dan diperlukan desain ulang untuk menghilangkan duplikasi pekerjaan.
- d. Proses Implementasi / Penyebaran : dimana aplikasi-aplikasi yang relevan diambil pada waktu yang tepat, dan tampilan alur kerja /workflow dapat dikenali untuk meyakinkan orang yang terlibat pada saat dibutuhkan.
- e. Proses Pemeliharaan / Pengawasan / Analisa: tahapan ini adalah proses umpan balik yang merupakan upaya untuk mengoptimalkan suatu proses.

## DAFTAR PUSTAKA

- Roger T. Burlton. Business Process Management. Sams Publishing 2001.
- Butler Group. Business Process Management. March 2002.
- Valacich Et Al. Systems Analysis & Design. Prentice Hall 2001.
- Dagmar Recklies 2001, Recklies Manajemen Proyek Gmbh.
- National Institute Of Standards And Tecnology, Integration Defenition For Function Modelling.
- Organizing Business Knowledge : The Mit Process Handbook.
- By Thomas Malone, Kevin Crowston And George A. Herman (Eds)
- Erni R. Ernawan. (2011). Business Ethics,. Bandung: Alfabeta.
- K. Bertens. (2013). Pengantar Etika Bisnis. Yogyakarta: Kanisius.
- Maria R. Nindita Radyati. (2014). Sustainable Business Dan Corporate Social Responsibility (Csr),. Jakarta: Cect Trisakti University Indonesia.
- Ricky W. Griffin Dan Ronald J. Ebert, B. (2007). Bisnis,. (S. Wardhani, Ed.) (8th Ed.). Jakarta: Erlangga.

Wardhana, A. Dkk. (2014). *Bisnis Internasional*. (S. Sona, Ed.) (1st Ed.). Bandung: Pt. Karya Manunggal Lithomas.



ISBN 978-623-98287-3-8



9

786239

828738