

PRINSIP-PRINSIP DASAR **MANAJEMEN**

Penulis :

**NURUL MAGHFIRAH, LA SAUDIN, ENDANG MURYANI, KORI PUSPITA NINGSIH,
FRANSISKA BR. SITEPU, HALKADRI FITRA, SPARTA, NADIA SASMITA
WIJAYANTI, RETNO DWIYANTI, YUNITA ENGRANI, ELIYUNUS WARUWU**



PRINSIP-PRINSIP DASAR MANAJEMEN

**Nurul Maghfirah
La Saudin
Endang Muryani
Kori Puspita Ningsih
Fransiska Br. Sitepu
Halkadri Fitra
Sparta
Nadia Sasmita Wijayanti
Retno Dwiyanti
Yunita Engriani
Eliyunus Waruwu**



CV PUSTAKA INSPIRASI MINANG

PRINSIP-PRINSIP DASAR MANAJEMEN

Penulis :

Nurul Maghfirah
La Saudin
Endang Muryani
Kori Puspita Ningsih
Fransiska Br. Sitepu
Halkadri Fitra
Sparta
Nadia Sasmita Wijayanti
Retno Dwiyanti
Yunita Engriani
Eliyunus Waruwu

ISBN : 978-623-10-3341-3

Editor : Ari Novendra , M.Pd dan Gusmalia, S.Pd. Gr.

Penyunting : Annisa, S.Pd. Gr.

Desain Sampul dan Tata Letak : Wanda Apri Yeni, S.pd, Gr

Penerbit : CV. PUSTAKA INSPIRASI MINANG

Nomor IKAPI 053/SBA/2024

Redaksi :

Jl. Pengambiran Permai 2 Blok C No 7,
Kel. Ampalu Nan XX, Kec. Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat
Website : <https://pustakainspirasi.com/>
Email : pustakainspirasiminang@gmail.com

Cetakan pertama, September 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahNya, maka Penulisan Buku dengan judul Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen dapat diselesaikan. Buku ini berisikan bahasan tentang berbagai jenis ilmu manajemen .

Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat menjadi sumber referensi dan literatur yang mudah dipahami.

Padang, September 2024

Penulis

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| KATA PENGANTAR | i |
| DAFTAR ISI | ii |
| DAFTAR GAMBAR | viii |
| DAFTARTABEL | ix |
| BAB 1 PENGENALAN MANAJEMEN | 1 |
| 1.1 Pendahuluan | 1 |
| 1.2 Sejarah dan Perkembangan Manajemen | 2 |
| 1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen | 5 |
| 1.3.1 Perencanaan (Planning) | 5 |
| 1.3.2 Pengorganisasian (Organizing) | 5 |
| 1.3.3 Pengarahan (Leading) | 6 |
| 1.3.4 Pengendalian (Controlling) | 7 |
| 1.4 Tingkatan Manajemen | 7 |
| 1.4.1 Manajemen Puncak (Top Management) | 7 |
| 1.4.2 Manajemen Menengah (Middle Management) | 8 |
| 1.4.3 Manajemen Lini Pertama (First-Line Management) | 9 |
| 1.5 Peran Manajer | 10 |
| 1.5.1 Peran Interpersonal | 10 |
| 1.5.2 Peran Informasional | 11 |
| 1.5.3 Peran Pengambilan Keputusan | 11 |
| 1.6 Keterampilan Manajemen | 12 |
| 1.6.1 Keterampilan Teknis (Technical Skills) | 13 |
| 1.6.2 Keterampilan Manusiawi (Human Skills) | 13 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.3 Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills)..... | 14 |
| 1.7 Tantangan dalam Manajemen | 14 |
| 1.7.1 Tantangan Perubahan Teknologi..... | 15 |
| 1.7.2 Tantangan Globalisasi | 15 |
| 1.7.3 Tantangan Etika..... | 16 |
| DAFTAR PUSTAKA | 18 |
| BAB 2 MANAJEMEN SDM | 19 |
| 2.1 Pendahuluan..... | 19 |
| 2.2 Sejarah Lahirnya MSDM..... | 21 |
| 2.3 Definisi Manajemen SDM (MSDM)..... | 23 |
| 2.4 Fungsi – Fungsi MSDM | 25 |
| 2.5 Tujuan MSDM..... | 27 |
| 2.6 Kebijakan Dan Kegiatan MSDM | 29 |
| 2.7 Pengembangan dan Pemberdayaan SDM | 32 |
| 2.7.1 Peran Pengembangan | 32 |
| 2.7.2 Proses Pengembangan Pekerja..... | 34 |
| 2.8 Pemberdayaan SDM | 41 |
| 2.9 Tujuan Pemberdayaan SDM | 44 |
| DAFTAR PUSTAKA | 48 |
| BAB 3 MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI | 49 |
| 3.1 Definisi Manajemen Perubahan dan Inovasi..... | 49 |
| 3.2 Pentingnya Manajemen Perubahan dan Inovasi | 50 |
| 3.3 Tujuan dan Ruang Lingkup..... | 51 |
| 3.4 Teori dan Model Manajemen Perubahan | 51 |
| 3.5 Strategi dan Proses Manajemen Perubahan | 55 |

| | |
|---|------------|
| 3.5.1 Inovasi Model Bisnis | 56 |
| 3.5.2 Model Inovasi Terbuka (Open Innovation) | 56 |
| 3.5.3 Model Triple Helix | 57 |
| 3.5.4 Inovasi Disruptif dan Inovasi Inkremental..... | 57 |
| 3.5.5 Model 4P: Product, Process, Position, Paradigma | 58 |
| 3.6 Teori dan Model Inovasi..... | 58 |
| 3.7 Tantangan dalam Manajemen Perubahan dan Inovasi..... | 64 |
| 3.8 Kesimpulan Manajemen Perubahan dan Inovasi | 67 |
| DAFTAR PUSTAKA | 70 |
| BAB 4 MANAJEMEN RISIKO | 73 |
| 4.1 Pengenalan Manajemen Risiko | 73 |
| 4.2 Ruang Lingkup Manajemen Risiko..... | 74 |
| 4.3. Proses Manajemen Risiko | 75 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 85 |
| BAB 5 MANAJEMEN OPERASIONAL DAN LOGISTIK..... | 87 |
| 5.1 Pendahuluan | 87 |
| 5.2 Manajemen Operasional | 88 |
| 5.3 Manajemen Logistik..... | 93 |
| BAB 6 MANAJEMEN PROYEK | 101 |
| 6.1 Perencanaan Proyek | 103 |
| 6.2 Pengorganisasian dan Pengelolaan..... | 105 |
| 6.3 Pelaksanaan Proyek | 110 |
| 6.4 Pengendalian dan Pemantauan | 112 |
| 6.5 Penutupan Proyek..... | 114 |
| 6.6 Jenis-Jenis Manajemen Proyek..... | 115 |

| | |
|--|------------|
| 6.7 Risiko-Risiko yang Dihadapi dalam Manajemen Proyek | 118 |
| 6.8 Mengukur Keberhasilan Manejemen Proyek | 120 |
| DAFTAR PUSTAKA | 124 |
| BAB 7 MANAJEMEN KEUANGAN..... | 127 |
| 7.1 pendahuluan..... | 127 |
| 7.2 Konsep Manajemen Keuangan | 132 |
| 7.3 Tujuan Manajemen Keuangan | 134 |
| 7.4 Financial Manager..... | 135 |
| 7.5 Keputusan Dalam Manajemen Keuangan | 140 |
| 7.6 Teori Keagenen Dan Problem Keagenan..... | 143 |
| 7.7 Pasar Keuangan Dan Perusahaan | 144 |
| 7.8 Kesimpulan | 148 |
| DAFTAR PUSTAKA | 150 |
| BAB 8 MANAJEMEN MERK..... | 151 |
| 8.1 Pengertian Merk..... | 151 |
| 8.2 Prinsip Manajemen Merk..... | 153 |
| 8.3 Fungsi Manajemen Merk | 154 |
| 8.4 Strategi dalam membangun Manajemen Merk..... | 156 |
| 8.5 Manajemen Merk Efektif..... | 160 |
| DAFTAR PUSTAKA | 162 |
| BAB 9 MANAJEMEN KONFLIK..... | 167 |
| 9.1 Pendahuluan..... | 167 |
| 9.2 Konflik..... | 168 |
| 9.3 Manajemen Konflik..... | 169 |
| 9.4 Proses Manajemen Konflik | 170 |

| | |
|---|------------|
| 9.5 Strategi Manajemen Konflik | 173 |
| DAFTAR PUSTAKA | 177 |
| BAB 10 MANAJEMEN PEMASARAN DAN PENJUALAN | 179 |
| 10.1 Ruang Lingkup Manajemen Pemasaran..... | 179 |
| 10.1.1 Manajemen Pemasaran..... | 179 |
| 10.1.2 Pasar..... | 181 |
| 10.1.3 Jenis-Jenis Pasar Berdasarkan Pelanggan Kunci | 182 |
| 10.2 Konsep Inti Pemasaran..... | 183 |
| 10.3 Orientasi Pasar..... | 189 |
| 10.4 Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial..... | 193 |
| 10.4.1 Strategi Pemasaran | 193 |
| 10.4.2 Menentukan Pasar Sasaran..... | 194 |
| 10.4.3 Keputusan Positioning..... | 194 |
| 10.4.4 Menyusun Strategi Pemasaran dengan implementasi Bauran Pemasaran..... | 195 |
| 10.5 Implementasi Strategi | 195 |
| 10.6 Inovasi dan Pengembangan | 196 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 197 |
| BAB 11 MASA DEPAN MANAJEMEN | 199 |
| 11.1 Pendahuluan..... | 199 |
| 11.2 Pembahasan | 200 |
| 11.2.1 Teknologi dan Otomatisasi..... | 200 |
| 11.2.2 Manajemen di Era Digital..... | 206 |
| 11.2.3 Organisasi yang Fleksibel dan Agile | 212 |

| | |
|---|------------|
| 11.2.4 Keseimbangan Kerja dan Kehidupan | 215 |
| 11.2.5 Kepemimpinan yang Berkelanjutan | 217 |
| 11.3 Kesimpulan | 221 |
| DAFTAR PUSTAKA | 224 |
| BIODATA PENULIS..... | 229 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|-----|
| Gambar 4.1. | |
| Proses Manajemen Risiko..... | 75 |
| Gambar 5.1 | |
| Manajemen Operasional..... | 90 |
| Gambar 5.2 | |
| <i>Fundamentals of Logistics Management</i> | 95 |
| Gambar 7.1. | |
| Aliran Arus Kas antara Perusahaan dan Pasar Keuangan..... | 146 |
| Gambar 10.1 | |
| Struktur alur dalam ekonomi pertukaran modern..... | 182 |
| Gambar 10.2 | |
| Konsep inti pemasaran..... | 185 |
| Gambar 10.3 | |
| Perbedaan konsep penjualan dan konsep pemasaran..... | 191 |
| Gambar 10.4 | |
| Pelaku utama dalam aktivitas pemasaran..... | 192 |
| Gambar 10.5 | |
| Tiga Landasan <i>Social Commerce</i> | 193 |

DAFTARTABEL

| | |
|-----------------------------------|----|
| Tabel 4.1. | |
| Penentuan <i>Impact</i> | 80 |
| Tabel 4.2. | |
| Penentuan <i>Likelihood</i> | 80 |
| Tabel 4.3. | |
| Matrik Risiko..... | 81 |
| Tabel 4.4. | |
| Level Risiko..... | 82 |

BAB 1

PENGENALAN MANAJEMEN

Oleh : Nurul Maghfirah, S.E.,M.M

1.1 Pendahuluan

Manajemen adalah seni dan ilmu dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya yang tersedia. Pada dasarnya, manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan karyawan untuk memastikan bahwa upaya mereka selaras dengan visi dan misi organisasi. Proses ini mencakup penetapan tujuan yang jelas, pengalokasian sumber daya secara efisien, serta penilaian kinerja untuk memastikan bahwa hasil yang dicapai sesuai dengan harapan.

Menurut Peter Drucker, seorang tokoh terkemuka dalam bidang manajemen, manajemen adalah aktivitas multifungsi yang mencakup aspek-aspek strategis dan operasional dari sebuah organisasi (Nadia Reckmann, 2023). Manajemen tidak hanya berfokus pada pencapaian target jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan fondasi yang kuat untuk keberlanjutan jangka panjang. Oleh karena itu, manajemen memerlukan pemahaman mendalam tentang berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

Fayol dalam (Raymond et al., 2023), salah satu pelopor teori manajemen, mendefinisikan manajemen sebagai proses

yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Ini menegaskan bahwa manajemen bukan hanya tentang mengatur orang dan sumber daya, tetapi juga tentang menciptakan struktur dan sistem yang memungkinkan organisasi beroperasi secara efisien dan efektif. Melalui pendekatan yang sistematis, manajemen membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang yang ada.

Selain itu, manajemen juga mencakup dimensi interpersonal yang penting, di mana seorang manajer harus mampu memimpin dan memotivasi timnya. Kepemimpinan yang efektif adalah inti dari manajemen yang sukses, karena kemampuan untuk menginspirasi dan memandu orang lain sangat menentukan dalam mencapai tujuan bersama. Manajemen juga berperan dalam pengambilan keputusan yang tepat, yang sering kali melibatkan analisis situasi yang kompleks dan pertimbangan berbagai alternatif solusi.

Pada akhirnya, definisi manajemen mencerminkan kompleksitas dan keberagaman tugas yang dihadapi oleh manajer dalam mengarahkan organisasi mereka menuju kesuksesan. Dengan menggabungkan keterampilan teknis, konseptual, dan interpersonal, manajemen berfungsi sebagai jembatan antara strategi dan pelaksanaan, serta antara tujuan dan hasil nyata yang diinginkan oleh organisasi.

1.2 Sejarah dan Perkembangan Manajemen

Sejarah manajemen dapat ditelusuri kembali ke peradaban kuno, di mana proyek-proyek besar seperti pembangunan piramida di Mesir, pembangunan tembok

besar di Cina, dan administrasi kompleks Kekaisaran Romawi memerlukan koordinasi dan organisasi yang cermat. Pada masa itu, manajemen sudah diterapkan meskipun dalam bentuk yang lebih sederhana dan intuitif. Para pemimpin dan administrator di zaman kuno ini menggunakan keterampilan dasar manajemen untuk mengatur tenaga kerja, sumber daya, dan logistik guna mencapai tujuan-tujuan besar yang mereka tetapkan.

Meskipun prinsip-prinsip dasar manajemen telah ada selama ribuan tahun, manajemen sebagai disiplin ilmu formal baru muncul pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, bertepatan dengan Revolusi Industri. Era ini ditandai dengan perubahan besar dalam produksi dan organisasi kerja, di mana kebutuhan akan efisiensi dan produktivitas menjadi semakin mendesak. Salah satu tokoh utama yang berkontribusi pada perkembangan awal teori manajemen adalah Frederick Winslow Taylor (John.F.Mee, n.d.), yang dikenal sebagai bapak manajemen ilmiah. Taylor memperkenalkan konsep manajemen ilmiah dengan fokus pada efisiensi dan peningkatan produktivitas melalui studi waktu dan gerak serta standarisasi pekerjaan.

Di Eropa, Henri Fayol dalam (Raymond et al., 2023b) , seorang insinyur dan manajer Prancis, mengembangkan teori manajemen yang menekankan fungsi-fungsi dasar manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Fayol dalam (Raymond et al., 2023b) juga merumuskan 14 prinsip manajemen yang hingga kini masih menjadi landasan penting dalam praktik manajemen modern. Sementara itu, Max Weber dalam

(Arisandi, 2015), seorang sosiolog Jerman, memperkenalkan konsep birokrasi sebagai struktur organisasi yang ideal, yang ditandai dengan hierarki yang jelas, aturan yang ketat, dan pembagian kerja yang formal.

Pada pertengahan abad ke-20, teori manajemen berkembang lebih jauh dengan munculnya pendekatan-pendekatan baru seperti manajemen humanistik, yang menekankan pentingnya aspek manusia dalam organisasi. Tokoh-tokoh seperti Elton Mayo dan Abraham Maslow menekankan perlunya perhatian pada kebutuhan sosial dan psikologis karyawan, yang akhirnya mengarah pada pengembangan teori motivasi dan studi tentang perilaku organisasi. Pendekatan ini menggeser fokus dari efisiensi murni ke perhatian yang lebih besar pada kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan.

Sejak itu, teori dan praktik manajemen terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi. Globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografis telah menambah kompleksitas manajemen modern, memaksa manajer untuk terus beradaptasi dengan cara-cara baru dalam memimpin dan mengelola organisasi. Pendekatan seperti manajemen strategis, manajemen kualitas total (TQM), dan manajemen berkelanjutan telah menjadi bagian integral dari praktik manajemen kontemporer, mencerminkan evolusi terus-menerus dari disiplin ini.

1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen adalah serangkaian proses yang terstruktur, yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen merupakan kerangka dasar yang menggambarkan aktivitas inti yang harus dilakukan oleh seorang manajer dalam menjalankan tugasnya. Fungsi-fungsi ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Masing-masing fungsi ini saling terkait dan membentuk siklus manajemen yang berkelanjutan.

1.3.1 Perencanaan (Planning)

Perencanaan (Planning) adalah langkah pertama dan dasar dalam manajemen. Fungsi ini melibatkan penetapan tujuan-tujuan organisasi dan merumuskan strategi serta tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Dalam proses perencanaan, manajer harus menganalisis lingkungan internal dan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta menentukan sumber daya yang diperlukan. Perencanaan juga mencakup pembuatan rencana jangka pendek, menengah, dan panjang yang memandu arah organisasi. Fungsi ini sangat penting karena perencanaan yang baik membantu organisasi untuk mengantisipasi perubahan dan mengatur langkah-langkah yang diperlukan untuk tetap berada di jalur yang benar.

1.3.2 Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian (Organizing) adalah fungsi manajemen yang bertujuan untuk mengatur sumber daya,

termasuk tenaga kerja, modal, dan teknologi, sehingga dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam fungsi ini, manajer menetapkan struktur organisasi, mengalokasikan tugas dan tanggung jawab, serta menentukan hubungan pelaporan yang jelas. Pengorganisasian juga melibatkan pembentukan departemen dan tim kerja yang efektif, serta penentuan prosedur dan kebijakan yang akan digunakan dalam operasi sehari-hari. Melalui pengorganisasian yang baik, organisasi dapat memastikan bahwa semua sumber daya digunakan dengan cara yang paling efisien dan produktif.

1.3.3 Pengarahan (Leading)

Pengarahan (Leading) adalah fungsi yang berkaitan dengan mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan melibatkan kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi. Manajer harus mampu memimpin dengan memberi contoh, mempengaruhi perilaku karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi produktivitas. Fungsi pengarahan juga mencakup upaya untuk memastikan bahwa setiap anggota tim memahami peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi, serta memberikan bimbingan dan dukungan yang diperlukan. Pengarahan yang efektif akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat dan komitmen, sehingga meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

1.3.4 Pengendalian (Controlling)

Pengendalian (Controlling) adalah fungsi terakhir dalam siklus manajemen, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini melibatkan pemantauan dan evaluasi kinerja, serta mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Dalam pengendalian, manajer membandingkan hasil aktual dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan, mengidentifikasi penyimpangan, dan menentukan langkah-langkah untuk mengatasi masalah yang muncul. Pengendalian yang efektif membantu organisasi untuk tetap berada di jalur yang benar dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien untuk mencapai tujuan.

1.4 Tingkatan Manajemen

Dalam sebuah organisasi, manajemen biasanya dibagi menjadi tiga tingkatan utama: manajemen puncak, manajemen menengah, dan manajemen lini pertama. Setiap tingkatan manajemen memiliki tanggung jawab, peran, dan fokus yang berbeda dalam mengelola organisasi, namun semuanya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan keseluruhan organisasi. Pemahaman tentang tingkatan manajemen ini penting untuk mengetahui bagaimana peran manajerial terdistribusi di seluruh organisasi dan bagaimana mereka bekerja sama untuk mencapai kesuksesan.

1.4.1 Manajemen Puncak (Top Management)

Manajemen Puncak (Top Management) adalah tingkatan tertinggi dalam hierarki manajemen dan

bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan strategis yang akan menentukan arah jangka panjang organisasi. Manajer di tingkatan ini, seperti CEO, presiden direktur, atau anggota dewan direksi, bertugas merumuskan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan. Mereka juga bertanggung jawab untuk menetapkan kebijakan dan membuat keputusan besar yang akan mempengaruhi keseluruhan organisasi. Selain itu, manajemen puncak memainkan peran penting dalam menjaga hubungan dengan pemegang saham, pemerintah, dan pihak eksternal lainnya. Mereka harus memiliki kemampuan analitis yang kuat dan pemahaman mendalam tentang tren industri untuk mengarahkan organisasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

1.4.2 Manajemen Menengah (Middle Management)

Manajemen Menengah (Middle Management) berfungsi sebagai jembatan antara manajemen puncak dan manajemen lini pertama. Manajer di tingkatan ini, seperti kepala departemen atau manajer divisi, bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi dan kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen puncak menjadi rencana dan tindakan operasional. Mereka mengawasi fungsi departemen atau divisi mereka, mengkoordinasikan kegiatan di antara unit-unit yang berbeda, dan memastikan bahwa tujuan departemen sejalan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Manajemen menengah juga bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan yang lebih spesifik serta mengelola kinerja staf di bawah mereka. Dengan demikian, mereka memainkan peran

kunci dalam memastikan bahwa strategi perusahaan dijalankan dengan efektif pada tingkat operasional.

1.4.3 Manajemen Lini Pertama (First-Line Management)

Manajemen Lini Pertama (First-Line Management) adalah tingkatan manajemen yang paling dekat dengan operasional sehari-hari organisasi. Manajer di tingkatan ini, seperti supervisor, manajer tim, atau kepala bagian, bertanggung jawab untuk mengawasi langsung karyawan yang terlibat dalam produksi barang atau penyediaan layanan. Mereka memastikan bahwa tugas-tugas harian dijalankan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan, serta menyelesaikan masalah operasional yang mungkin timbul. Selain itu, manajemen lini pertama juga bertanggung jawab untuk melatih, memotivasi, dan mengevaluasi kinerja karyawan. Karena berada di garis depan, mereka memiliki pemahaman mendalam tentang operasi sehari-hari dan menjadi kunci dalam mengimplementasikan rencana manajemen menengah di tingkat operasional.

Koordinasi Antar Tingkatan Manajemen adalah hal yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Setiap tingkatan manajemen memiliki fokus dan peran yang spesifik, namun harus bekerja sama secara harmonis untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen puncak menetapkan arah strategis, manajemen menengah mengatur implementasi di tingkat departemen, dan manajemen lini pertama memastikan bahwa operasi harian berjalan lancar sesuai dengan rencana. Komunikasi yang efektif dan aliran informasi

yang lancar antara ketiga tingkatan ini sangat penting untuk menghindari kesenjangan dan memastikan bahwa strategi organisasi dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata di semua tingkat.

1.5 Peran Manajer

Manajer memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai melalui pengelolaan sumber daya yang efektif. Peran manajer mencakup berbagai aktivitas yang dapat dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama: peran interpersonal, peran informasional, dan peran pengambilan keputusan. Setiap peran ini menggarisbawahi aspek-aspek kunci dari tanggung jawab manajerial dan menggambarkan bagaimana manajer harus bertindak dalam berbagai situasi.

1.5.1 Peran Interpersonal

Peran Interpersonal menekankan pada hubungan antara manajer dan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi. Dalam peran ini, manajer bertindak sebagai figur kepala (figurehead), pemimpin (leader), dan penghubung (liaison). Sebagai figur kepala, manajer melakukan tugas-tugas seremonial dan simbolis yang mewakili organisasi, seperti menghadiri acara resmi atau menandatangani dokumen penting. Sebagai pemimpin, manajer mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, membimbing mereka melalui arahan yang jelas, serta mengembangkan keterampilan dan potensi mereka. Sebagai penghubung, manajer berperan dalam membangun jaringan

dan berkomunikasi dengan individu atau kelompok di luar organisasi, termasuk pemasok, pelanggan, dan mitra bisnis, guna menjaga hubungan yang produktif dan menguntungkan.

1.5.2 Peran Informasional

Peran Informasional berfokus pada pengelolaan informasi yang krusial bagi organisasi. Dalam peran ini, manajer bertindak sebagai pemantau (monitor), penyebar (disseminator), dan juru bicara (spokesperson). Sebagai pemantau, manajer mengumpulkan informasi dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, untuk memahami kondisi organisasi dan lingkungan bisnis. Informasi ini digunakan untuk membuat keputusan yang tepat dan menanggapi perubahan yang terjadi. Sebagai penyebar, manajer bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi penting kepada anggota tim atau seluruh organisasi, memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang kebijakan, prosedur, dan perkembangan terkini. Sebagai juru bicara, manajer mewakili organisasi dalam menyampaikan informasi kepada pihak luar, seperti media, pemerintah, atau komunitas, dengan tujuan membentuk citra positif dan menjaga hubungan baik.

1.5.3 Peran Pengambilan Keputusan

Peran Pengambilan Keputusan adalah aspek yang paling strategis dari tanggung jawab manajerial, di mana manajer harus membuat pilihan yang mempengaruhi arah organisasi. Dalam peran ini, manajer bertindak sebagai

wirausahawan (entrepreneur), penangkal gangguan (disturbance handler), pengalokasi sumber daya (resource allocator), dan negosiator (negotiator). Sebagai wirausahawan, manajer proaktif dalam mencari peluang baru, merancang proyek, dan mendorong inovasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sebagai penangkal gangguan, manajer bertanggung jawab untuk menangani krisis atau masalah yang mengancam kelancaran operasi, memastikan bahwa masalah tersebut diselesaikan dengan cepat dan efisien. Sebagai pengalokasi sumber daya, manajer menentukan bagaimana sumber daya, seperti waktu, uang, dan tenaga kerja, dialokasikan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagai negosiator, manajer terlibat dalam proses negosiasi dengan pihak lain, baik internal maupun eksternal, untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi organisasi.

1.6 Keterampilan Manajemen

Keterampilan manajemen adalah sekumpulan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang manajer untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Keterampilan ini memungkinkan manajer untuk mengelola sumber daya, memimpin tim, membuat keputusan strategis, dan memastikan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Secara umum, keterampilan manajemen dapat dibagi menjadi tiga kategori utama: keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual.

1.6.1 Keterampilan Teknis (Technical Skills)

Keterampilan Teknis (Technical Skills) adalah kemampuan yang berkaitan dengan pemahaman dan pengetahuan teknis dalam bidang tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas spesifik. Ini termasuk keterampilan dalam penggunaan alat atau teknologi tertentu, pengetahuan tentang prosedur operasional, dan kemampuan untuk melakukan analisis data atau problem solving dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Pada tingkatan manajemen lini pertama, keterampilan teknis sangat penting karena manajer pada level ini sering kali terlibat langsung dalam operasi harian dan perlu memahami secara mendalam proses yang mereka awasi. Namun, meskipun keterampilan teknis lebih penting pada tingkatan manajemen yang lebih rendah, manajer di tingkat menengah dan puncak juga harus memiliki pemahaman dasar tentang teknologi atau proses penting yang terkait dengan bisnis mereka.

1.6.2 Keterampilan Manusiawi (Human Skills)

Keterampilan Manusiawi (Human Skills) adalah kemampuan untuk berinteraksi, berkomunikasi, dan bekerja sama secara efektif dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan memimpin orang lain, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Keterampilan manusiawi sangat penting di semua tingkatan manajemen karena manajer harus mampu membangun hubungan yang baik dengan anggota tim, kolega, dan pihak eksternal. Ini juga melibatkan kemampuan untuk mengelola konflik, memberikan umpan balik

konstruktif, dan memfasilitasi kolaborasi dalam tim. Dengan keterampilan manusiawi yang baik, manajer dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan memaksimalkan produktivitas.

1.6.3 Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills)

Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills) adalah kemampuan untuk memahami dan mengintegrasikan informasi yang kompleks, serta melihat organisasi secara keseluruhan. Keterampilan ini melibatkan pemikiran strategis, perencanaan jangka panjang, dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal. Keterampilan konseptual sangat penting bagi manajer di tingkat menengah dan puncak, karena mereka perlu memahami bagaimana berbagai bagian dari organisasi saling berkaitan dan bagaimana keputusan yang diambil akan mempengaruhi keseluruhan organisasi. Manajer dengan keterampilan konseptual yang baik mampu merumuskan visi dan strategi yang efektif, serta mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan menyesuaikan rencana mereka dengan tepat.

1.7 Tantangan dalam Manajemen

Manajemen adalah proses yang kompleks dan dinamis yang menghadapi berbagai tantangan, baik dari dalam maupun luar organisasi. Tantangan-tantangan ini dapat mempengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya dan pencapaian tujuan organisasi. Untuk menjadi manajer yang sukses, penting untuk memahami dan mengatasi berbagai

tantangan ini dengan strategi yang tepat. Tantangan dalam manajemen dapat dibagi ke dalam beberapa kategori utama: tantangan perubahan teknologi, tantangan globalisasi, tantangan keberagaman, dan tantangan etika.

1.7.1 Tantangan Perubahan Teknologi

Tantangan Perubahan Teknologi adalah salah satu yang paling signifikan di era digital saat ini. Perkembangan teknologi yang cepat memaksa organisasi untuk terus beradaptasi agar tetap kompetitif. Manajer harus mampu mengelola perubahan ini dengan memastikan bahwa organisasi mereka tidak hanya mengikuti perkembangan teknologi terbaru, tetapi juga mengintegrasikannya secara efektif ke dalam operasi sehari-hari. Hal ini melibatkan keputusan tentang investasi teknologi, pelatihan karyawan untuk menguasai teknologi baru, dan memastikan bahwa teknologi tersebut digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Namun, perubahan teknologi juga dapat menimbulkan tantangan seperti resistensi dari karyawan yang merasa terancam oleh teknologi baru atau biaya yang tinggi untuk implementasi.

1.7.2 Tantangan Globalisasi

Tantangan Globalisasi telah mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi dengan pasar global. Manajer kini harus menghadapi persaingan yang lebih besar, tidak hanya dari perusahaan lokal tetapi juga dari perusahaan internasional. Globalisasi membawa tantangan dalam memahami dan menyesuaikan diri dengan perbedaan

budaya, peraturan, dan preferensi konsumen di berbagai negara. Selain itu, manajer harus mempertimbangkan risiko yang terkait dengan fluktuasi nilai tukar, peraturan perdagangan internasional, dan stabilitas politik di berbagai negara. Untuk berhasil dalam lingkungan global, manajer harus memiliki wawasan internasional, keterampilan negosiasi lintas budaya, dan kemampuan untuk mengembangkan strategi yang dapat menavigasi kompleksitas global.

Tantangan Keberagaman juga menjadi semakin relevan seiring dengan meningkatnya keberagaman tenaga kerja dalam hal budaya, gender, usia, dan latar belakang sosial-ekonomi. Manajer dihadapkan pada tantangan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif di mana semua karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Mengelola keberagaman memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan individu dan bagaimana perbedaan ini dapat menjadi aset bagi organisasi. Tantangan ini juga mencakup upaya untuk mengatasi prasangka, mengurangi kesenjangan komunikasi, dan mengembangkan kebijakan yang mendorong kesetaraan dan inklusi. Manajer yang efektif dalam menangani keberagaman dapat meningkatkan kreativitas, inovasi, dan kinerja tim melalui sinergi dari berbagai perspektif yang berbeda.

1.7.3 Tantangan Etika

Tantangan Etika merupakan area lain yang semakin mendapat perhatian dalam dunia manajemen modern. Dalam lingkungan bisnis yang semakin transparan dan terkoneksi,

manajer dituntut untuk membuat keputusan yang tidak hanya legal, tetapi juga etis. Tantangan ini melibatkan pertimbangan tentang dampak sosial dan lingkungan dari keputusan bisnis, serta bagaimana menjaga integritas dan reputasi organisasi. Manajer harus mengembangkan budaya organisasi yang menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan memastikan bahwa semua tindakan dan kebijakan perusahaan sesuai dengan standar etika yang tinggi. Selain itu, tantangan etika juga melibatkan manajemen krisis, di mana manajer harus mampu menangani situasi yang dapat merusak kepercayaan publik terhadap organisasi, seperti skandal atau pelanggaran hukum.

DAFTAR PUSTAKA

- Arisandi, H. (2015). *Buku Pintar Pemikiran Tokoh-Tokoh Sosiologi Dari Klasik Sampai Modern: Biografi, Gagasan, Dan Pengaruh Terhadap Dunia*. IRCiSoD.
- John.F.Mee. (n.d.). Frederick W. Taylor. In *Britannica*.
- Nadia Reckmann. (2023, October 20). 4 Cara Menerapkan Teori Manajemen Peter Drucker . *Business News Daily*.
- Raymond, S. E., Siregar, D. L., Indrawan, M. G., ST, M. M., & Sukma, M. (2023a). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Gita Lentera.
- Raymond, S. E., Siregar, D. L., Indrawan, M. G., ST, M. M., & Sukma, M. (2023b). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Gita Lentera.

BAB 2

MANAJEMEN SDM

Oleh : La Saudin.,SE.,MM

2.1 Pendahuluan

Di era globalisasi saat ini, yang dihadapkan pada tantangan perubahan lingkungan yang cepat dan kemajuan teknologi informasi, organisasi harus tetap waspada terhadap perubahan baru untuk mempertahankan operasional dan produktivitas. Organisasi yang mampu merespon perubahan ini secara proaktif akan memiliki sumber daya manusia yang dioptimalkan.

Ini karena sumber daya manusia memiliki potensi strategis dan unsur manusia memainkan peran penting dalam mencapai visi perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berkinerja tinggi untuk mencapai tujuan yang lebih baik.

Sumber daya manusia adalah komponen penting dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Sumber daya manusia suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilannya. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan kinerja karyawannya. Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh karyawan, proses manajemen, atau organisasi secara keseluruhan, dan yang dapat diukur secara kualitatif atau kuantitatif.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah komponen penting dalam perusahaan, karena manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab sepenuhnya atas semua pekerja perusahaan. Sumber daya SDM itu sendiri sangat memengaruhi operasi sebuah perusahaan. Karena itu, pemeliharaan membutuhkan perhatian khusus untuk sumber daya manusia. Program kerja untuk manajemen SDM menjamin bahwa sumber daya yang dimiliki terus digunakan. Loyalitas karyawan, prestasi kerja, dan kompetensi yang diperlukan untuk promosi akan menentukan pemeliharaan sumber daya manusia.

Satu-satunya sumber daya yang memiliki keinginan, akal, perasaan, pengetahuan, keterampilan, kekuatan, dorongan, dan upaya adalah sumber daya manusia (SDM). Potensi tersebut memengaruhi upaya organisasi untuk mencapai tujuan. Sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya karena kemajuan teknologi, ketersediaan modal, dan kemajuan informasi. Semua bisnis harus memikirkan bagaimana meningkatkan sumber daya manusia dengan standar yang tinggi untuk mendorong kemajuan mereka.

Pemimpin perusahaan harus memotivasi karyawan untuk promosi jabatan, yang merupakan salah satu caranya. Manajemen sumber daya manusia, atau MSDM, adalah subbidang yang menyelidiki bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya, atau tenaga kerja, yang dimiliki oleh individu secara efisien, dan bagaimana sumber daya tersebut dapat dioptimalkan untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Manajemen adalah seni dan ilmu mengatur bagaimana sumber daya, termasuk

sumber daya manusia, digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan tertentu. MSDM adalah komponen oleh karena itu, pembicaraan akan berfokus pada teori-teori manajemen umum.

MSDM lebih fokus pada pengaturan fungsi manusia untuk mencapai tujuan yang ideal. Sistem ini mencakup masalah perencanaan tenaga kerja manusia. Manajemen sumber daya manusia juga mencakup desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan, serta pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2.2 Sejarah Lahirnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia (HRM) telah ada sejak sebelum revolusi industri. Saat itu, pengrajin yang tinggal di rumah sudah menjalin hubungan dengan orang-orang yang magang di tempat usahanya dan memberi mereka semua yang mereka butuhkan untuk bertahan hidup. Pada awal abad ke-20, departemen personalia baru dibentuk. Kemudian berkembang selama bertahun-tahun dan semakin penting.

Revolusi Industri mengubah cara produksi dan pengelolaan sumber daya manusia. Banyak perusahaan yang menggunakan teknologi yang memungkinkan produksi item

yang luar biasa yang membutuhkan banyak sumber daya manusia.

Dengan Pemilik bisnis yang menggunakan tenaga kerja secara besar-besaran ini harus mulai mempertimbangkan gaji dan perawatan karyawan, termasuk kesejahteraan mereka. Pada akhirnya, apa yang sekarang dikenal sebagai "Sekretaris Kesejahteraan" dibentuk (Arfianty & Hasibuan, 1997). Salah satu tanggung jawab utama sekretaris kesejahteraan adalah menentukan bagaimana memenuhi kebutuhan finansial pekerja dan mencegah mereka membentuk serikat pekerja.

Setelah perusahaan menjadi Dalam skala yang lebih besar, para pemimpin eksekutif percaya mereka tidak dapat menangani masalah kesejahteraan dengan cara yang lebih efektif. karyawan mereka sendiri, dan mereka memerlukan "sekretaris kesejahteraan" menawarkan bantuan kepada mereka, "sekretaris kesejahteraan" adalah awal dari tenaga profesional yang terlibat dalam setiap kegiatan organisasi yang bertanggung jawab atas manajemen personalia.

Pada awal abad ke-20, revolusi industri telah "menjalar" dari Inggris ke seluruh dunia, terutama ke Amerika Serikat dan Eropa Munculnya perusahaan besar di berbagai bidang ekonomi, seperti industri, perdagangan, dan pertambangan, adalah salah satu hasil dari Revolusi Industri. Dunia manajemen secara keseluruhan, terutama manajemen sumber daya manusia, telah terpengaruh oleh kemajuan ini. Dua figur utama dalam dunia manajemen adalah Taylor (1997) dan Henri Fayol. Kedua pelopor tersebut melengkapi satu sama lain. Berbeda dengan Fayol, Taylor menganggap

gerakan manajemen ilmiah sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Banyak teori motivasi muncul sekitar tahun 1940an, yang pertama kali dipelopori oleh Maslow (Maslow, 2000), menunjukkan bahwa pentingnya memberikan perhatian pada elemen manusia yang terlibat dalam operasi organisasi. Kebutuhan manusia dipenuhi secara hirarki untuk meningkatkan produktivitas. Perjalanan sejarah manajemen di atas harus diperhatikan karena, dalam pengelolaan sumber daya manusia, teori tersebut berfungsi sebagai dasar untuk mengorganisasikan semua praktik manajemen.

2.3 Definisi Manajemen SDM (MSDM)

Organisasi mengumpulkan berbagai sumber daya sebagai "input" dan kemudian menghasilkan produk akhir, yaitu barang atau jasa. Sumber daya dapat berupa dana atau modal, teknologi atau alat yang mendukung proses produksi, serta teknik atau pendekatan yang digurunakan untuk berfungsi dengan bantuan manusia. Sumber daya manusia (SDM) adalah yang paling penting dari berbagai jenis sumber daya, dan untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan SDM diperlukan alat. kegiatan manajemen yang juga disebut sebagai manajemen sumber daya manusia. MSDM adalah proses organisasi atau kebijakan.

Sebagai langkah demi langkah, Cushway (1994:13). MSDM disebut sebagai "bagian dari proses yang membantu mencapai tujuan organisasi". ".Meskipun, dalam pandangan (Schuler Randall & Dowling, n.d.), MSDM didefinisikan sebagai berikut: *"Recognizing the significance of a company's*

personnel as essential human resources that contribute to the organization's goals and utilizing a variety of duties and undertakings to guarantee their equitable and effective use for the good of the individual, the organization, and society as a whole is known as human resource management, or HRM."

Fokus manajemen sumber daya manusia (MSDM) terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi dan pekerja yang akurat, dan mengakui betapa pentingnya tenaga kerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dan melakukan berbagai tugas dan tugas untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara adil dan efisien untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Menurut stoner (Wolter et al., 1995), MSDM berarti menggunakan sumber daya manusia dengan efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan pribadi karyawan. Pandangan (Priyono & Marnis, 2008) menambahkan bahwa MSDM lebih dari sekadar koordinasi SDM organisasi karena berusaha mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya. Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, jadi jika MSDM tidak bekerja dengan baik, itu dapat menjadi hambatan besar untuk kepuasan karyawan dan keberhasilan perusahaan.

Namun, dalam arti kebijakan, sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan untuk memaksimalkan efisiensi perusahaan untuk mencapai targetnya. Dengan demikian, MSDM didefinisikan sebagai berikut (Guest, 1987): "*A set of guidelines known as human resource management (HRM) are*

intended to maximize organizational cohesion, worker dedication, adaptability, and job quality."

Guest mengatakan bahwa kebijakan yang digunakan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya ditujukan untuk menggabungkan elemen organisasi, komitmen karyawan, fleksibilitas operasi organisasi, dan pencapaian hasil kerja terbaik. Karena mempertimbangkan gagasan ini, ukuran efektifitas kebijakan MSDM dapat dilihat. Seberapa jauh organisasi telah mencapai kesatuan gerak di seluruh unit organisasi, seberapa jauh karyawan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi mereka, seberapa tahan mereka terhadap perubahan dan seberapa cepat mereka dapat membuat keputusan, dan seberapa tinggi kualitas "output" yang dihasilkannya.

2.4 Fungsi – Fungsi MSDM

Buku ini menyebutkan 5 fungsi utama MSDM:

1. Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia: Fungsi setidaknya terdiri dari dua operasi utama, yaitu :
 - a. Menyusun dan memproyeksikan permintaan karyawan perusahaan baik dalam jangka pendek maupun panjang
 - b. Melakukan analisis posisi dalam organisasi untuk menentukan fungsi, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki diperlukan.

Untuk menjalankan kegiatan MSDM dengan baik, kedua tugas ini sangat penting. Setelah menentukan kebutuhan sumber daya manusia, mempekerjakan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, menggunakan format yang tersedia. Dalam tahap

pengisian staf ini, dua tugas yang diperlukan adalah:

- a. Mempekerjakan calon atau pelamar pekerjaan
- b. Memilih kandidat atau pelamar yang paling memenuhi syarat.

Seleksi dan rekrutmen biasanya berkonsentrasi pada ketersediaan tenaga kerja potensial, baik dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

2. Penilaian kinerja

Setelah kandidat atau pelamar dipekerjakan untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi, kegiatan ini dilakukan. Organisasi menentukan cara terbaik untuk bekerja dan kemudian memberikan penghargaan kepada karyawan atas kinerja mereka. Sebaliknya, organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja yang buruk di mana karyawan tidak dapat memenuhi standar kinerja yang ditetapkan. Dalam evaluasi kinerja ini, dua kegiatan utama dilakukan, yaitu

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. Memeriksa dan mendorong perilaku karyawan. Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit untuk kedua pihak, penilai dan penilai. Ada kemungkinan konflik muncul dalam kegiatan ini.

Untuk meningkatkan kualitas karyawan dan lingkungan kerja, manajemen sumber daya manusia saat ini berfokus pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

- a. Menentukan, mengembangkan, dan menerapkan program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan

- b. Memperbaiki lingkungan kerja, terutama melalui program perbaikan produktifitas dan kualitas kehidupan kerja
- c. Meningkatkan kondisi kerja secara keseluruhan untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan karyawan.

Strategi ini dapat meningkatkan atau memperbaiki lingkungan kerja secara fisik dan non-fisik.

3. Pencapaian efektifitas hubungan kerja

Setelah menemukan tenaga kerja yang dibutuhkan, perusahaan mempekerjakannya, membayarnya, dan menyediakan lingkungan kerja yang membuatnya tertarik dan nyaman. Akibatnya, organisasi juga harus menetapkan aturan untuk membangun hubungan kerja yang baik. Ada tiga di sini tugas utama., yaitu

- a. Mengakui dan menghargai hak-hak karyawan
- b. Tawar-menawar atau mencapai kesepakatan, dan menentukan cara keluhan pekerja disampaikan
- c. Melakukan studi tentang aktivitas MSDM.

Problem yang harus diselesaikan dalam ketiga tugas utama ini sangat penting penting. Jika perusahaan tidak unjuk rasa akan terjadi untuk memperhatikan hak-hak pekerjanya, seperti yang terjadi di banyak bisnis Indonesia.

2.5 Tujuan MSDM

Tujuan MSDM berbeda-beda dan bergantung pada pentahapan perkembangan setiap organisasi, sangat sulit untuk menentukan tujuan yang tepat. Menurut Cushway & Lodge (1999), tujuan MSDM termasuk:

1. Mengambil rnanan;ernen sebagai pertimbangan saat

membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang bersemangat, produktif, dan fleksibel yang memenuhi kewajiban pekerjaan mereka secara legal.

2. Menetapkan dan memastikan pelaksanaan kebijakan dan protokol sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya
3. Berpartisipasi dalam proses membuat garis besar dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama dalam hal sumber daya manusia
4. Beri dukungan dan lingkungan yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya;
5. Mengatasi berbagai keadaan darurat dan konflik dalam hubungan pekerja untuk memastikan bahwa mereka tidak menghambat pencapaian organisasi.
6. Memfasilitasi komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi; dan
7. Menjaga prinsip dan standar organisasi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Sementara itu menurut (Schuler Randall & Dowling, n.d.) Setidaknya, MSDM berusaha mencapai tiga tujuan utama, yaitu:

1. Meningkatkan produktifitas
2. Memperbaiki kehidupan kerja
3. Menjamin bahwa perusahaan telah memenuhi aspek-aspek legal

Salah satu tujuan yang sangat penting adalah produktivitas. Oleh karena itu, Salah satu faktor yang dapat meningkatkan tingkat produktivitas sebuah organisasi adalah manajemen sumber daya manusia (HRM). Organisasi yang mencapai tingkat produktivitas tertentu yang tinggi menggunakan praktik SDM yang terspesialisasi. Keunggulan ini terutama berlaku dalam situasi berikut:

1. Organisasi membatasi peran SDM berdasarkan seberapa banyak mereka terlibat dalam pengambilan keputusan yang mengimplementasikan strategi bisnis;
2. Sebelum menambahkan program baru atau mencari sumber daya tambahan, organisasi fokus pada penggunaan sumber daya yang ada untuk menyelesaikan setiap masalah.
3. Untuk seluruh program SDM, staf SDM organisasi berinisiatif dan berkomunikasi dengan manajemen lini. Manajemen lini dan Pada tingkat organisasional, staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk membuat kebijakan SDM dan mengelola program.

2.6 Kebijakan Dan Kegiatan MSDM

Pendekatan khusus diperlukan untuk memahami aturan dan aktivitas SDM. Salah satunya adalah pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM), yang merupakan cara untuk mengkonsep ulang dan mengatur fungsi sumber daya manusia serta mendefinisikan kembali fungsi dan peran sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dalam bukunya, Menurut pengujung, ada empat kebijakan utama digunakan dalam MSDM, yaitu:

1. Pengaruh karyawan (*Employee Power*)
2. Aliran sumber daya manusia (*Flow of human resources*)
3. Sistem penghargaan (*Systems of rewards*)
4. Sistem kerja (*Systems of work*)

Empat fokus kebijakan MSDM ini dapat digunakan sebagai strategi untuk mempengaruhi karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Organisasi mengorganisasikan sumber daya manusia dalam suatu sistem untuk mencapai tujuan mereka. Proses ini terdiri dari tahapan antara lain, sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan struktur analisis jabatan.

Kebijakan tambahan untuk sistem penghargaan adalah komponen penting organisasi dan mendorong untuk memaksimalkan proses pekerjaan dan pekerjaan. Sistem penghargaan mungkin diberikan dalam berbagai bentuk, seperti paket imbalan yang diberikan kepada pegawai sebagai imbalan atas kontribusi mereka terhadap perusahaan atau tempat mereka bekerja.

Dalam sebuah organisasi, fungsi, dan tugas sumber daya manusia harus disesuaikan dengan bantuan sumber daya tambahan. Akibatnya, setiap organisasi harus memperhatikan cara sistem kerja disusun sehingga gerak sumber daya, termasuk sumber daya manusia sesuai.

Dalam pandangan (Guest, 1987) menyatakan bahwa kegiatan MSDM terdiri dari empat proses generik yaitu:

1. Pemilihan (*Selection*)
2. Penilaian (*Appraisal*)
3. Hadiah (*Rewards*)

4. Perkembangan (*Development*)

Sebagai kesimpulan, manajer SDM harus mampu menguasai empat kegiatan utama tersebut. Kegiatan seleksi sangat berkaitan dengan upaya organisasi untuk mempekerjakan karyawan yang sesuai dengan posisi mereka sehingga mamapu dapat memenuhi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan di perusahaan. Seleksi diikuti oleh kegiatan lain, seperti penempatan kerja, yang diikuti oleh tugas umum lainnya seperti penilaian kinerja. Semua organisasi harus memiliki peraturan yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kerja seorang pekerja atau sebaliknya.

Namun, perusahaan harus memiliki skema yang berbeda untuk mendorong pekerjanya. Skema ini dapat mencakup gaji, gaji dan penghargaan tambahan. Setiap organisasi memiliki acuan untuk menetapkan besaran dan jenis penghargaan ini dan kebijakan yang berbeda. Pengembangan SDM (*human resource development*) adalah kegiatan utama dalam peningkatan MSDM. Jenis program pengembangan SDM ini biasanya terdiri dari pendidikan dan pelatihan dan program pengembangan sumber daya manusia lainnya. Program pengembangan SDM memiliki tujuan utama untuk mencapai penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan kemampuan (*abilities*). Orientasi program ini disesuaikan dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

2.7 Pengembangan dan Pemberdayaan SDM

2.7.1 Peran Pengembangan

Proses yang direncanakan dan dilaksanakan harus digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia (HR). Akibatnya, setiap organisasi harus memiliki kemampuan untuk merencanakan program untuk meningkatkan keterampilan karyawan mereka sejak awal. Mengingat pentingnya pengembangan karyawan, setiap organisasi harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan yang meningkat sebagai akibat dari tuntutan pekerjaan dan jabatan yang meningkat seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta peningkatan persaingan antara perusahaan yang sama.

Para pemimpin bisnis tahu bahwa karyawan baru hanya memiliki pengetahuan teoritis yang diajarkan di sekolah dan perlu belajar keterampilan kehidupan nyata untuk sukses di tempat kerja. Demikian pula, karyawan yang lebih lama perlu dilatih untuk mutasi dan promosi, serta untuk mencari pekerjaan baru. Program pengembangan karyawan harus direncanakan secara menyeluruh dan berdasarkan metode ilmiah dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Salah satu bagian dari pengembangan karyawan adalah pelatihan, yang merupakan proses yang terus berlanjut. Dalam organisasi yang selalu berubah, masalah, prosedur, peralatan, kemampuan, dan posisi baru selalu muncul. Untuk menyesuaikan diri dengan perubahan ini, karyawan harus diberi instruksi dan bimbingan. Munculnya situasi baru mendorong manajemen untuk tetap fokus dan

membuat rencana pembangunan berkelanjutan.

Dengan menggunakan pendidikan dan latihan, pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan secara teoretis, teknis, konseptual, dan moral untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan mereka. Pendidikan sendiri berarti meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman umum tentang lingkungan, dan latihan adalah cara bagi karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan mereka untuk melakukan tugas tertentu.

Penyelenggaraan pengembangan karyawan bertujuan untuk mencapai beberapa tujuan, antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi kerja
2. Meningkatkan efektivitas
3. Mencegah kerusakan
4. Mengurangi kecelakaan
5. Meningkatkan layanan untuk pelanggan
6. Meningkatkan dan meningkatkan moral pekerja
7. Meningkatkan status pekerjaan
8. Meningkatkan pemikiran konseptual
9. Memperbaiki kepemimpinan
10. Meningkatkan prestasi, yang mengarah pada peningkatan balas jasa

Dengan kata lain, masyarakat konsumen, bisnis, dan karyawan akan mendapatkan keuntungan. dari pengembangan pekerja dalam mencapai tujuan mereka. Memupuk dan mempertahankan hubungan anggota organisasi yang sesuai adalah manfaat tambahan dari menerapkan program pengembangan dan pelatihan. Ini

dapat disebabkan oleh:

1. Ada proses komunikasi yang berhasil;
2. Pandangan yang sama tentang pekerjaan yang dilakukan;
3. Kepatuhan setiap pihak terhadap berbagai ketentuan yang berfungsi sebagai standar;
4. Ada lingkungan yang baik untuk kemajuan karyawan secara keseluruhan
5. Meningkatkan pengalaman kerja di organisasi

2.7.2 Proses Pengembangan Pekerja

Pengembangan karyawan harus didasarkan pada langkah yang tepat agar hasilnya maksimal Ini termasuk:

1. Mengidentifikasi kebutuhan
2. Menentukan tujuan
3. Menentukan konten program
4. Tentukan prinsip belajar
5. Pelaksanaan rencana
6. Evaluasi pelaksanaan program

Penjelasan :

1. Mengidentifikasi kebutuhan :

Untuk menentukan apakah program pengembangan harus dilaksanakan atau tidak, penentuan kebutuhan mutlak dilakukan. Karena dana sangat berhubungan dengan pelaksanaan program pengembangan. Dalam proses penentuan kebutuhan, dua hal penting harus diidentifikasi: masalah yang sedang dihadapi dan berbagai masalah baru yang diperkirakan akan muncul di masa depan. Terdapat

paling tidak tiga stakeholder dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan, (1) unit perusahaan yang bertanggung jawab atas sumber daya manusia (2) manajer satuan yang berbeda (3) karyawan yang terkait.

Bagian pelatihan dan pengembangan karyawan kemudian membahas informasi tentang kebutuhan dan keinginan bekerja dari ketiga kelompok tersebut. Selain itu, bagian pengembangan karyawan dapat menggunakan informasi dari sumber tambahan, seperti:

- a. perencanaan karier yang telah dibuat sebelumnya untuk karyawan
- b. daftar evaluasi pelaksanaan tugas
- c. catatan produksi
- d. sejumlah laporan yang berkaitan dengan keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
- e. data mutasi staf
- f. hasil wawancara keluar

2. Menentukan Tujuan

Ada berbagai tujuan yang dapat dicapai berdasarkan evaluasi persyaratan pelatihan dan pengembangan. Tujuan ini dapat mencakup peningkatan keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan atau peningkatan keterampilan manajemen dan kognitif. Tujuan ini harus ditetapkan berdasarkan kebutuhan jabatan atau pekerjaan karyawan yang bersangkutan.

Manfaat yang diketahui dari tujuan kegiatan pengembangan adalah sebagai berikut: (1) sebagai standar

untuk menentukan apakah program pengembangan tersebut berhasil atau tidak (2) sebagai dasar untuk menetapkan program pendidikan dan teknik pelatihan.

3. Memilih Isi Program

Bentuk dan sifat program paling tidak diputuskan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang ingin dicapai. Sasaran dapat berupa kemampuan teknik, manajemen, atau konsep. Program pelatihan dan pengembangan harus menjelaskan tujuan mereka. Kurikulum pelatihan menggambarkan tujuan materi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pengembangan. Kurikulum atau nama pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya tujuan pengembangan. Waktu pertemuan, metode, dan sistem evaluasi semua diatur dalam kurikulum.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Program pengembangan karyawan harus memperhitungkan standar untuk mengoptimalkan hasil yang dicapai. Program pengembangan karyawan harus memperhitungkan standar belajar adalah lima prinsip yang harus diperhatikan. Partisipasi adalah istilah untuk pembelajaran langsung melakukan sendiri—teori dan praktik yang diimplementasikan. Efektif, juga disebut sebagai "kembali", mengacu pada tindakan yang terus-menerus dilakukan untuk memastikan bahwa tindakan yang dilakukan tetap tertanam dalam ingatan seseorang. Relevansi terkait dengan pengalaman sebelumnya. Umpan

balik bermanfaat untuk mengetahui apakah siswa menguasai materi dan mencapai tujuan belajar. Siswa merasa puas. Dengan mempertimbangkan bahwa peserta pengembangan ini adalah orang dewasa, pendekatan "andragogi" digunakan untuk belajar dalam program pelatihan. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan saat menggunakan pendekatan "andragogi" adalah:

- a. Peserta didik harus memahami dan setuju dengan tujuan pendidikan dan pelatihan.
- b. Peserta didik ingin belajar
- c. menciptakan lingkungan belajar yang ramah dan tidak formal
- d. penataan ruang yang menghibur
- e. Peserta didik berpartisipasi dalam pendidikan dan latihan
- f. menggunakan pengalaman siswa sebagai sumber pembelajaran (saling membelajarkan)
- g. menggunakan berbagai pendekatan

5. Pelaksanaan Program

Program pelatihan dan pengembangan sangat bergantung pada situasi. Program pelatihan dan pengembangan sama dengan proses belajar, artinya ada guru yang mengajarkan. Artinya, penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam hal aksentuasi dan intensitas, yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik dalam proses pembelajaran. Oleh karena itu, tepat tidaknya suatu teknik mengajar tergantung pada faktor-faktor yang ingin ditonjolkan, seperti berapa banyak uang yang dihabiskan,

bahan dan sumber daya yang tersedia, keterampilan peserta, kemampuan pelatih, dan metodologi belajar yang diterapkan. Program pelatihan dan pengembangan dapat dijalankan dengan berbagai cara, termasuk:

- a. *At work*
- b. *Vestibule*
- c. *The Apprenticeship*
- d. *Teaching techniques*

Penjelasan :

- a. *On the job*, atau pelatihan di tempat kerja adalah metode pelatihan di mana peserta dilatih langsung di tempat kerja mereka dengan tujuan meningkatkan kemampuan peserta untuk menyelesaikan tugas yang saat ini mereka selesaikan. Seorang rekan sekerja yang lebih senior, atasan langsung, atau pelatih formal dapat bertindak sebagai pelatih. Dalam posisi ini, pelatihan diberikan dalam empat tahap. Pertama, peserta pelatihan diberitahu tentang tugas dan hasil yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Informasi ini berkaitan dengan pertimbangan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan. (2) Pelatih menunjukkan cara terbaik untuk melakukan tugas tertentu untuk dicontoh oleh pegawai yang dilatih (3) peserta pelatihan diminta untuk mempraktekkan apa yang telah ditunjukkan pelatih, dan (4) pegawai menunjukkan kemampuan bekerja sesuai dengan apa yang mereka pelajari secara mandiri.

- b. *Vestibule*, merupakan metode pelatihan yang digunakan di tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan, terutama yang teknis, tanpa mengganggu rutinitas organisasi. Untuk menghindari mengganggu pekerjaan yang sebenarnya, perusahaan harus menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih. Sebuah hotel, misalnya, membuat ruang khusus untuk pelatihan yang memungkinkan pelatihan tanpa mengganggu kegiatan sehari-hari. Ruang ini digunakan untuk berlatih merawat kamar tidur dengan mengubah sprei, sarung bantal, perlengkapan kamar mandi, dan sebagainya, serta kegiatan yang berkaitan dengan penerimaan tamu di restoran, bar, dll.
- c. *Apprenticeship* "magang" adalah istilah yang biasanya digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Dalam kebanyakan kasus, program ini menggabungkan pelatihan kerja dengan pengalaman sistem magang. Empat jenis kegiatan dapat termasuk: (1) seorang pegawai belajar dari pegawai lain yang lebih berpengalaman, (2) pelatihan di mana atasan mengajarkan bawahannya cara kerja yang benar, (3) menjadikan pegawai yang dilatih sebagai "asisten", dan (4) menugaskan pegawai tertentu untuk duduk dalam berbagai panitia untuk mendapatkan lebih banyak pengalaman.
- d. Metode Kelas, Model *ini* dimaksudkan untuk digunakan sebagai pembelajaran kelas dengan pendekatan ceramah diskusi. Dalam kebanyakan kasus, aktivitas pembelajaran berlangsung secara sepihak, dengan

Informasi atau pengetahuan diberikan kepada peserta oleh instruktur yang aktif.

Peserta, bahan belajar, dan instruktur adalah beberapa dari Keberhasilan pendekatan ini dipengaruhi oleh banyak variabel. Setiap kelas dengan lebih dari 50 siswa biasanya kurang efektif. Selain itu, bahan belajar adalah hal yang sama. Jika guru tidak menyediakan bahan belajar, siswa akan kesulitan mengikuti pelajaran. Keberhasilan penerapan metode juga sangat penting. Model pembelajaran memerlukan seorang guru yang benar-benar menguasai pengajaran berbagai keterampilannya.

6. Penilaian kinerja program

Program pengembangan karyawan, seperti program apa pun, harus dievaluasi dari sudut pandang operasional dan manajemen. Sebuah program pengembangan dikatakan berhasil apabila peserta memperoleh kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mengalami perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, kedisiplinan, dan etos kerja mereka. Perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah perubahan tersebut ada atau tidak. Proses evaluasi yang efektif mencakup:

- a. Menentukan standar penilaian dengan standar yang jelas sebelum pelaksanaan program pengembangan.
- b. Melakukan tes untuk mengetahui apakah kemampuan, keterampilan, dan sikap yang dinimuskan dalam program pengembangan telah dicapai dan apakah program tersebut dilaksanakan dengan benar.

- c. Pemantauan setelah pelatihan, setelah peserta didik kembali melakukan tugas
- d. Tindak lanjut yang berlanjut.

Organisasi harus memastikan bahwa Program pelatihan dan pengembangan didasarkan pada analisis kebutuhan, penerapan prinsip belajar yang paling relevan, dan penerapan metode pembelajaran yang tepat, dan penilaian yang didasarkan pada kriteria objektif karena investasi dalam sumber daya manusia tidak kecil. Metode untuk mengevaluasi sukses program pengembangan

- a. Peningkatan produktivitas karyawan
- b. Karyawan lebih disiplin
- c. Jumlah karyawan yang rendah
- d. Rendahnya tingkat kerusakan pada produksi, peralatan, dan mesin
- e. Rendahnya tingkat insiden
- f. Rendah tingkat pemborosan bahan baku, energi, dan waktu
- g. Tingkat kerja sama karyawan yang lebih tinggi
- h. Tingkat kompensasi yang lebih tinggi untuk karyawan
- i. Peningkatan keterlibatan karyawan
- j. Manajer membuat pilihan yang lebih rasional

2.8 Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan Empowerment sumber daya manusia, juga dikenal sebagai sumber daya manusia, adalah komponen manajemen yang sangat strategis karena sumber daya manusia adalah kekuatan yang berasal dari manusia

yang dapat mempengaruhi sumber daya lain dalam organisasi. Jika sumber daya manusia tidak dapat menunjukkan kekuatan mereka dan mempengaruhi sumber daya lainnya, maka manajemen organisasi akan tidak efisien.

Untuk mulai memahami sumber daya manusia (SDM), Anda harus memulai dengan etimologi, yaitu " Kekuatan atau tenaga yang ada pada manusia yang memiliki kemampuan untuk dinamika, yang berarti dapat maju secara positif dalam setiap aspek kegiatan dalam organisasi'.

Aktivitas pembangunan adalah proses tindakan yang sistematis di mana individu, organisasi tempat ia bekerja, dan lingkungan tempat ia hidup harus berkembang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

Memiliki "daya", atau energi, serta keinginan untuk memenuhi tanggung jawab dan bekerja dengan baik. Pengertian SDM ini menunjukkan bahwa karena seseorang tidak memiliki kemampuan tertentu, tidak semua orang dapat dikategorikan sebagai SDM yang diperlukan untuk disebut sumber daya manusia (SDM), Nawawi mengatakan ada tiga definisi sumber daya. Dalam hal individu:

1. Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja untuk suatu organisasi. Orang-orang ini juga dikenal sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, atau karyawan.
2. Potensi manusiawi yang membantu organisasi bertahan hidup adalah sumber daya manusia.
3. Sumber Daya Manusia adalah potensi yang dianggap sebagai aset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial atau nonfinansial bagi perusahaan. Potensi ini dapat

berupa potensi fisik atau nonfisik yang penting bagi keberlangsungan organisasi.

Jika digabungkan, istilah Pemberdayaan serta Sumber Daya Manusia berarti " Dalam konteks ini, "pemberdayaan sumber daya manusia" didefinisikan sebagai suatu proses upaya untuk lebih memberdayakan "daya manusia" melalui perubahan dan pengembangan manusia, yang terdiri dari kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas organisasi untuk meniru tujuan organisasi.

Setiap pemberdayaan menunjukkan kekuatan institusi atau organisasi. SDM yang tidak berdaya sama dengan SDM yang tidak berdaya; bahkan jika Anda memiliki peralatan yang lengkap tidak dapat dioperasikan karena sumber daya manusia yang lemah, pemberdayaan sumber daya manusia sangat penting karena memungkinkan sumber daya manusia (SDM) yang kuat untuk memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi.

Tugas sumber daya manusia meliputi :

1. *Tool of management* yaitu sebagai alat .
2. *Changes management*, pembaharu untuk meningkatkan kinerja lembaga.
3. Sebagai Mediator, dalam rangka meningkatkan kinerja
4. Sebagai Pemikir dalam rangka pengembangan organisasi atau lembaga.

2.9 Tujuan Pemberdayaan SDM

Semua orang tahu bahwa keberadaan manajer dan sumber daya manajemen sangat penting secara strategis dan sangat penting untuk keberhasilan manajemen dalam menjalankan berbagai tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Itu masuk akal karena sumber informasi hanya berguna dengan staf yang cukup dan dapat diandalkan tanpa memperhatikan ketersediaan atau kelengkapan sumber lainnya.

Karena sumber daya manusia tidak berfungsi sebagaimana diharapkan, upaya untuk mencapai tujuan organisasi dapat menjadi tidak efektif dan tidak efisien. Dengan kata lain, daya yang berasal dari manusia, yaitu kekuatan atau tenaga yang ada pada manusia, tidak dapat digunakan untuk mendorong sumber-sumber non-manusia lainnya, yang pada gilirannya menyebabkan hasil yang buruk atau positif bagi perusahaan. Dengan demikian, tujuan pemberdayaan sumber daya manusia adalah untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai, wewenang yang jelas dan dapat diandalkan, dan tanggung jawab yang akuntabel untuk melaksanakan tujuan organisasi.

Manajemen terdiri dari manusia (manusia), uang (uang), metode (metode), peralatan/perengkapan (material), mesin (mesin), dan pasar, seperti yang diketahui. Karena unsur-unsur tersebut sangat penting untuk manajemen, tidak adanya salah satu dari unsur-unsur tersebut kecuali manusia akan berdampak signifikan pada tingkat keberhasilan manajemen. Akan tetapi manajemen tidak mungkin ada

tanpa manusia. Menurut Manajemen, menurut Harold Koontz dan C. O'Donnel (Cuadros-Rodríguez et al., 2007), adalah upaya untuk mencapai tujuan organisasi melalui kegiatan orang lain.

"(The accomplishment of a predetermined objective via the efforts of others is known as management)"

Kedua definisi manajemen tersebut menunjukkan betapa pentingnya SDM dalam manajemen: Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu. sebelumnya.

Oleh karena itu, baik pemerintahan maupun bisnis, manajemen sangat bergantung pada sumber daya manusia, yang berarti orang-orang yang memiliki kekuatan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan setiap tugas yang diberikan kepada perusahaan sehingga kinerja organisasi dapat dicapai. Perlakuan karyawan struktural dan fungsional, serta anggota masyarakat lainnya, sangat penting.

Dalam kehidupan masyarakat atau sosial, seseorang dianggap sudah dewasa jika dia berusia di atas 14 tahun, menikah, memiliki anak, dan memiliki pekerjaan sebagai sumber penghasilan. Dalam situasi Apakah hal ini sama dengan seseorang yang telah bekerja untuk suatu lembaga, baik pemerintah maupun swasta, dalam bidang pendidikan, usaha, sosial, atau bisnis Mungkin jawabannya adalah ya atau tidak.

Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pola kerjasama antara individu yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama tertentu; itu juga dapat didefinisikan sebagai

sebuah perserikatan yang terdiri dari dua atau lebih individu yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan yang telah diputuskan sebelumnya.

Menurut pemahaman ini, sangat dipengaruhi oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi bagaimana mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip-prinsip yang ditetapkan oleh organisasi ini dapat digunakan sebagai landasan untuk mencapai tujuan tersebut. Prinsip-prinsip ini termasuk yang berikut:

1. Kejelasan tentang apa yang diharapkan dicapai.
2. Persepsi anggota tentang tujuan
3. Tujuan diterima oleh anggota
4. Adanya hubungan satu arah
5. Kesatuan komando
6. Kemampuan untuk berfungsi
7. Pembagian pekerjaan
8. Kesederhanaan dalam struktur
9. Adanya pendelegasian wewenang yang berlaku
10. Jarak pengawasan
11. Sebuah keseimbangan antara layanan dan kompensasi

Jika setiap anggota organisasi memahami dan menerapkan prinsip-prinsip ini dalam semua tindakan mereka, organisasi tersebut dapat beroperasi secara efisien dan efektif. Seperti yang diketahui, organisasi tidak bergerak dalam keadaan stagnan; sebaliknya, mereka bergerak terus-menerus karena berbagai kebutuhan dan kemajuan dalam ilmu pengetahuan dan teknologi berbeda. Karena itu, kelompok Pegawai sangat penting bagi keberhasilan atau

kegagalan organisasi, sehingga bergantung pada pegawai yang bersangkutan, baik dalam peran pelaksana maupun pimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfianty, R., & Hasibuan, A. (1997). *Composition in the Japanese error analysis of sentence essay*.
- Cuadros-Rodríguez, L., Bagur-González, M. G., Sánchez-Vinas, M., González-Casado, A., & Gómez-Sáez, A. M. (2007). Principles of analytical calibration/quantification for the separation sciences. *Journal of Chromatography A*, 1158(1–2), 33–46.
- Cushway, B., & Lodge, D. (1999). *Organizational behaviour and design*. Kogan Page Publishers.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521.
- Maslow, A. H. (2000). *The Maslow business reader*. John Wiley & Sons.
- Priyono, M., & Marnis, M. (2008). Manajemen sumber daya manusia. *Sidoarjo: Zifatama Publisher*.
- Schuler Randall dan Dowling. John P. Smart dan Huber, Vandal, 1992. Anatarmon-Wsw, Human Resource Management in Australia, Harper Educational Publisher.
- Taylor, F. (1997). Frederick Taylor. *Early Century Management*.
- Wolter, S. D., Glass, J. T., & Stoner, B. R. (1995). Investigation of the process factor space on bias-enhanced nucleation of diamond on silicon. *Thin Solid Films*, 261(1–2), 4–11.

BAB 3

MANAJEMEN PERUBAHAN DAN INOVASI

Oleh : Dr. Endang Muryani,SE.MM.

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, organisasi dihadapkan pada lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh tantangan. Perubahan teknologi, perubahan pasar, regulasi yang terus berkembang, serta tekanan dari kompetitor menuntut organisasi untuk selalu adaptif dan inovatif. Tidak hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk berkembang dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Manajemen perubahan dan inovasi menjadi kunci penting dalam menghadapi tantangan ini (Adhairani Nasution and Aslami, 2022). Manajemen perubahan adalah proses sistematis yang dirancang untuk membantu organisasi dalam melakukan transisi dari keadaan saat ini menuju keadaan yang diinginkan secara efektif.

3.1 Definisi Manajemen Perubahan dan Inovasi

Manajemen Perubahan didefinisikan sebagai pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan dengan lancar dan berhasil, serta untuk mencapai manfaat jangka panjang yang diinginkan. Proses ini mencakup berbagai aktivitas seperti perencanaan, komunikasi, pelatihan, dan dukungan berkelanjutan untuk individu dan tim dalam organisasi.

Inovasi adalah proses menciptakan nilai baru dengan mengembangkan solusi kreatif yang memenuhi kebutuhan pelanggan atau meningkatkan efisiensi operasional.

3.2 Pentingnya Manajemen Perubahan dan Inovasi

Manajemen perubahan dan inovasi memiliki peran yang sangat vital dalam organisasi karena beberapa alasan berikut:

1. **Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal:** Dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal seperti teknologi baru, regulasi, dan kondisi pasar.
2. **Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas:** Melalui manajemen perubahan, organisasi dapat mengoptimalkan proses bisnis dan struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
3. **Meningkatkan Kepuasan Pelanggan:** Inovasi memungkinkan organisasi untuk menawarkan produk dan layanan yang lebih baik, memenuhi kebutuhan pelanggan dengan lebih efektif, dan meningkatkan kepuasan pelanggan.
4. **Mencapai Keunggulan Kompetitif:** Dengan terus berinovasi, organisasi dapat menciptakan nilai unik yang sulit ditiru oleh kompetitor, sehingga mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
5. **Mengelola Risiko dan Kesempatan:** Manajemen perubahan membantu organisasi untuk mengidentifikasi dan

mengelola risiko serta memanfaatkan kesempatan yang muncul dari perubahan lingkungan bisnis.

3.3 Tujuan dan Ruang Lingkup

Tujuan dari pembahasan dalam buku ini adalah untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai konsep, teori, dan praktik manajemen perubahan dan inovasi.

Ruang lingkup buku ini mencakup:

1. Penjelasan tentang teori dan model manajemen perubahan dan inovasi.
2. Strategi dan teknik untuk mengelola perubahan dan mendorong inovasi dalam organisasi.
3. Studi kasus dan contoh nyata dari berbagai industri.
4. Tantangan dan solusi praktis dalam menerapkan manajemen perubahan dan inovasi.

3.4 Teori dan Model Manajemen Perubahan

Dalam mengelola perubahan organisasi, terdapat beberapa teori dan model yang telah dikembangkan untuk membantu memahami dan merancang proses perubahan dengan lebih efektif. Berikut adalah beberapa teori dan model utama dalam manajemen perubahan:

1. Model Lewin: Unfreeze-Change-Refreeze

Model ini dikembangkan oleh Kurt Lewin pada tahun 1940-an dan masih menjadi salah satu model perubahan yang paling banyak dikutip dan digunakan. Model ini terdiri dari tiga tahap utama:

- a. Unfreeze (Pembekuan): Tahap ini melibatkan persiapan

mental dan organisasional untuk perubahan. Organisasi harus mengidentifikasi dan mengakui kebutuhan untuk berubah serta menghilangkan resistensi terhadap perubahan.

- b. Change (Perubahan): Pada tahap ini, perubahan yang diinginkan diterapkan. Proses ini dapat meliputi implementasi struktur baru, teknologi, atau budaya organisasi yang berbeda.
 - c. Refreeze (Pembekuan Kembali): Tahap terakhir ini melibatkan konsolidasi perubahan dalam budaya dan struktur organisasi baru. Tujuannya adalah untuk memastikan perubahan yang dilakukan menjadi bagian yang permanen dari organisasi.
2. Model Kotter: 8 Langkah Menuju Perubahan

Dikembangkan oleh John Kotter, model ini menekankan pentingnya komunikasi yang kuat dan kepemimpinan yang efektif dalam memfasilitasi perubahan.

- a. Membangkitkan Urgensi (Create Urgency): Memastikan bahwa semua pemangku kepentingan memahami dan merasakan urgensi untuk perubahan.
- b. Bentuk Koalisi (Form a Powerful Coalition): Membentuk tim atau koalisi yang kuat untuk memimpin perubahan.
- c. Membuat Visi (Create a Vision for Change): Mengembangkan visi yang jelas dan inspiratif tentang masa depan yang diinginkan.
- d. Berkomunikasi Visi (Communicate the Vision): Mengkomunikasikan visi secara luas dan terus-menerus kepada seluruh organisasi.
- e. Menghapus Hambatan (Remove Obstacles):

Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang menghalangi perubahan.

- f. Menciptakan Keberhasilan Awal (Create Short-term Wins): Mencapai keberhasilan awal yang dapat memberikan momentum positif.
- g. Bangun pada Keberhasilan (Build on the Change): Menggunakan keberhasilan awal sebagai platform untuk lebih mengembangkan perubahan.
- h. Mengkonsolidasikan Perubahan (Anchor the Changes in Corporate Culture): Memastikan bahwa perubahan terkonsolidasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang baru.
- i. Bangun pada Keberhasilan (Build on the Change): Menggunakan keberhasilan awal sebagai platform untuk lebih mengembangkan perubahan.
- j. Mengkonsolidasikan Perubahan (Anchor the Changes in Corporate Culture): Memastikan bahwa perubahan terkonsolidasi sebagai bagian dari budaya organisasi yang baru.

3. Model ADKAR: Awareness-Desire-Knowledge-Ability-Reinforcement

Model ini dikembangkan oleh Prosci untuk fokus pada perubahan individu dalam konteks organisasi. Lima tahap dalam model ADKAR adalah:

- a. Awareness (Kesadaran): Membuat individu menyadari kebutuhan akan perubahan.
- b. Desire (Keinginan): Membuat individu memiliki motivasi atau keinginan untuk mendukung dan berpartisipasi dalam perubahan.

- c. Knowledge (Pengetahuan): Memberikan individu pengetahuan yang cukup tentang bagaimana melakukan perubahan.
 - d. Ability (Kemampuan): Membantu individu mengembangkan kemampuan atau keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam perubahan.
 - e. Reinforcement (Penguatan): Menciptakan mekanisme penguatan untuk memastikan bahwa perubahan tetap bertahan dalam jangka panjang.
4. Model McKinsey 7-S
- Model ini dikembangkan oleh McKinsey & Company dan mengidentifikasi tujuh elemen kunci yang harus sejalan agar organisasi dapat berubah dengan efektif. Ketujuh elemen ini adalah:
- a. Strategy (Strategi): Rencana aksi untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b. Structure (Struktur): Cara organisasi diorganisasi dan dibagi.
 - c. Systems (Sistem): Proses dan prosedur yang digunakan dalam operasi sehari-hari.
 - d. Shared Values (Nilai Bersama): Nilai inti dan budaya organisasi.
 - e. Skills (Keterampilan): Keterampilan dan kompetensi yang dimiliki individu dalam organisasi.
 - f. Staff (Staf): Orang-orang atau sumber daya manusia dalam organisasi.
 - g. Style (Gaya Kepemimpinan): Gaya kepemimpinan dan perilaku yang ditunjukkan dalam organisasi.

5. Teori dan Model Lainnya

Selain model-model di atas, masih ada berbagai teori dan model lain yang digunakan dalam manajemen perubahan, seperti teori transisi William Bridges, teori pengembangan organisasi (OD), dan teori perubahan kompleks.

Pemahaman dan penerapan model-model ini dapat membantu pemimpin organisasi untuk merancang dan mengelola perubahan dengan lebih sistematis dan efektif, meminimalkan resistensi, dan meningkatkan kesuksesan perubahan dalam jangka panjang.

3.5 Strategi dan Proses Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan membutuhkan pendekatan yang terstruktur dan komprehensif untuk memastikan bahwa perubahan dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa strategi dan proses yang umum digunakan dalam manajemen perubahan:

1. Perencanaan Perubahan
2. Analisis Kebutuhan dan Tujuan.
3. Komunikasi dalam Perubahan
4. Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Perubahan
5. Pengelolaan Kinerja dan Pengembangan Karyawan:
 - a. Pelatihan dan Pengembangan
 - b. Monitoring dan Evaluasi Perubahan
 - c. Pemantauan Progres: Memantau implementasi perubahan untuk memastikan bahwa proses berjalan sesuai rencana dan mengidentifikasi masalah atau

hambatan yang mungkin timbul.

- d. Evaluasi Hasil: Mengukur dampak perubahan terhadap kinerja organisasi dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian lebih lanjut. Contoh: Peluncuran smartphone dengan fitur yang lebih canggih.
- e. Inovasi Proses: Peningkatan atau penemuan cara baru untuk memproduksi atau menyampaikan produk atau layanan. Contoh: Implementasi teknologi otomatisasi dalam proses produksi.

3.5.1 Inovasi Model Bisnis

Perubahan dalam cara organisasi menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai. Contoh: Model bisnis berlangganan seperti yang diterapkan oleh perusahaan streaming musik atau film.

3.5.2 Model Inovasi Terbuka (Open Innovation)

Dikembangkan oleh Henry Chesbrough, model ini menekankan pada penggunaan sumber daya internal dan eksternal untuk mempercepat inovasi. Prinsip-prinsip utama dari model inovasi terbuka adalah:

1. Mencari Ide dari Luar: Mengintegrasikan ide dan teknologi yang berasal dari luar organisasi.
2. Berbagi Ide ke Luar: Berkolaborasi dengan mitra eksternal, seperti pemasok, pelanggan, dan bahkan kompetitor, untuk mengembangkan inovasi.
3. Model Bisnis yang Fleksibel: Menggunakan berbagai model bisnis untuk memanfaatkan ide dan teknologi yang

berasal dari luar organisasi.

3.5.3 Model Triple Helix

Model ini menekankan pada interaksi antara tiga aktor utama dalam ekosistem inovasi: akademisi, industri, dan pemerintah. Kolaborasi di antara ketiganya menciptakan sinergi yang mendorong inovasi. Elemen-elemen utama dari model Triple Helix adalah:

1. Akademisi: Penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.
2. Industri: Komersialisasi dan penerapan hasil penelitian dalam produk atau layanan.
3. Pemerintah: Penyediaan regulasi, kebijakan, dan dukungan untuk inovasi.

3.5.4 Inovasi Disruptif dan Inovasi Inkremental

1. Inovasi Disruptif:

Diperkenalkan oleh Clayton Christensen, inovasi disruptif merujuk pada teknologi atau model bisnis baru yang mengganggu pasar yang sudah ada dengan menawarkan solusi yang lebih sederhana, lebih murah, atau lebih efektif. Contoh: Kehadiran platform streaming digital yang mengganggu industri televisi tradisional.

2. Inovasi Inkremental:

Siklus Hidup Inovasi (Innovation Life Cycle)

Model ini menggambarkan tahapan-tahapan yang dilalui oleh inovasi dari konsepsi hingga adopsi dan difusi.

Tahapan-tahapan utama dalam siklus hidup inovasi adalah:

- a. Penemuan (Discovery): Tahap awal di mana ide atau teknologi baru ditemukan atau dikembangkan.
- b. Pengembangan (Development): Ide atau teknologi dikembangkan menjadi produk atau proses yang dapat digunakan.
- c. Komersialisasi (Commercialization): Produk atau proses baru diperkenalkan ke pasar.
- d. Adopsi (Adoption): Pelanggan atau pengguna mulai mengadopsi produk atau proses baru.
- e. Difusi (Diffusion): Inovasi menyebar luas di pasar atau dalam organisasi.

3.5.5 Model 4P: Product, Process, Position, Paradigma

Model ini dikembangkan oleh John Bessant dan Joe Tidd, menekankan empat dimensi inovasi:

1. Product Innovation: Inovasi dalam produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan.
2. Process Innovation: Inovasi dalam cara produk atau layanan diproduksi dan dikirimkan.
3. Position Innovation: Inovasi dalam cara produk atau layanan diposisikan di pasar.
4. Paradigm Innovation: Inovasi dalam model bisnis atau cara organisasi memandang dan melakukan bisnis.

3.6 Teori dan Model Inovasi

Inovasi adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan dalam organisasi. Beberapa teori dan model inovasi telah dikembangkan untuk membantu memahami, merencanakan, dan

mengimplementasikan inovasi secara efektif. Berikut adalah beberapa teori dan model utama dalam inovasi:

Jenis-jenis Inovasi: Produk, Proses, Model Bisnis

1. Inovasi Produk:

Penciptaan atau perbaikan produk yang memenuhi kebutuhan atau keinginan baru dari pelanggan. Contoh: Peluncuran smartphone dengan fitur yang lebih canggih.

2. Inovasi Proses:

Peningkatan atau penemuan cara baru untuk memproduksi atau menyampaikan produk atau layanan. Contoh: Implementasi teknologi otomatisasi dalam proses produksi.

3. Inovasi Model Bisnis:

Perubahan dalam cara organisasi menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai. Contoh: Model bisnis berlangganan seperti yang diterapkan oleh perusahaan streaming musik atau film.

4. Model Inovasi Terbuka (Open Innovation)

Dikembangkan oleh Henry Chesbrough, model ini menekankan pada penggunaan sumber daya internal dan eksternal untuk mempercepat inovasi. Prinsip-prinsip utama dari model inovasi terbuka adalah:

- a. Mencari Ide dari Luar: Mengintegrasikan ide dan teknologi yang berasal dari luar organisasi.
- b. Berbagi Ide ke Luar: Berkolaborasi dengan mitra eksternal, seperti pemasok, pelanggan, dan bahkan kompetitor, untuk mengembangkan inovasi.
- c. Model Bisnis yang Fleksibel: Menggunakan berbagai model bisnis untuk memanfaatkan ide dan teknologi

yang berasal dari luar organisasi.

5. Model Triple Helix

Model ini menekankan pada interaksi antara tiga aktor utama dalam ekosistem inovasi: akademisi, industri, dan pemerintah. Kolaborasi di antara ketiganya menciptakan sinergi yang mendorong inovasi. Elemen-elemen utama dari model Triple Helix adalah:

- a. Akademisi: Penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan.
- b. Industri: Komersialisasi dan penerapan hasil penelitian dalam produk atau layanan.
- c. Pemerintah: Penyediaan regulasi, kebijakan, dan dukungan untuk inovasi.

6. Inovasi Disruptif dan Inovasi Inkremental

a. Inovasi Disruptif:

Diperkenalkan oleh Clayton Christensen, inovasi disruptif merujuk pada teknologi atau model bisnis baru yang mengganggu pasar yang sudah ada dengan menawarkan solusi yang lebih sederhana, lebih murah, atau lebih efektif.

b. Strategi dan Proses Inovasi

Inovasi adalah kunci untuk mempertahankan daya saing dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan dalam organisasi. Strategi dan proses yang sistematis membantu memastikan inovasi dapat diidentifikasi, dikembangkan, dan diimplementasikan secara efektif. Berikut adalah strategi dan proses utama dalam manajemen inovasi:

1) Strategi Inovasi

- a) Strategi Fokus pada Pelanggan
 - Penelitian Pelanggan: Melakukan survei, wawancara, dan analisis untuk memahami kebutuhan, keinginan, dan masalah pelanggan.
 - Co-creation dengan Pelanggan: Melibatkan pelanggan dalam proses pengembangan produk untuk memastikan inovasi relevan dan bermanfaat.
- 2) Strategi Open Innovation
 - Kolaborasi Eksternal: Bekerjasama dengan universitas, institusi riset, dan mitra industri untuk mengakses pengetahuan dan teknologi baru.
 - Crowdsourcing: Mengumpulkan ide dan solusi dari komunitas eksternal, termasuk pelanggan dan publik.
- 3) Strategi Disruptif
 - Identifikasi Teknologi Disruptif: Memonitor teknologi baru yang dapat mengubah industri.
 - Eksperimen dan Inkubasi: Mendirikan laboratorium inovasi atau unit bisnis baru yang berfokus pada pengembangan teknologi disruptif.
- 4) Strategi Berbasis Data
 - Analitik Data: Menggunakan data analitik untuk mengidentifikasi tren pasar dan perilaku pelanggan.
 - Machine Learning dan AI: Mengaplikasikan teknologi AI untuk mengembangkan solusi inovatif yang lebih cerdas dan efisien.
- 5) Strategi Budaya Inovasi

- Membangun Budaya Inovatif: Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan eksperimen.
- Program Pelatihan dan Pengembangan: Melatih karyawan untuk berpikir inovatif dan memberikan alat yang mereka butuhkan untuk mengembangkan ide-ide baru.

2. Proses Inovasi

a. Identifikasi Peluang Inovasi

- Analisis SWOT: Mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi untuk menemukan area inovasi.
- Pemetaan Tren: Mengidentifikasi tren teknologi, sosial, dan ekonomi yang dapat mempengaruhi bisnis.

b. Generasi Ide

- Sesi Brainstorming: Mengadakan sesi brainstorming dengan tim lintas fungsi untuk menghasilkan ide-ide baru.
- Design Thinking: Menggunakan metodologi design thinking untuk memahami kebutuhan pengguna dan mengembangkan solusi inovatif.

c. Seleksi dan Penyaringan Ide

- Matriks Prioritas: Menilai dan memprioritaskan ide berdasarkan dampak potensial dan kelayakan.
- Analisis SWOT Ide: Menggunakan analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari setiap ide.

d. Pengembangan Prototipe

- Rapid Prototyping: Mengembangkan prototipe cepat untuk menguji konsep dan mendapatkan umpan balik awal.
 - Iterative Development: Menggunakan pendekatan iteratif untuk terus memperbaiki dan mengembangkan prototipe berdasarkan umpan balik pengguna.
- e. Uji Coba dan Validasi
- Pilot Projects: Meluncurkan proyek percontohan untuk menguji inovasi dalam skala kecil sebelum implementasi penuh.
 - Umpan Balik Pengguna: Mengumpulkan umpan balik dari pengguna dan pemangku kepentingan untuk mengevaluasi keberhasilan dan efektivitas inovasi.
- f. Implementasi dan Komersialisasi
- Rencana Peluncuran: Mengembangkan rencana peluncuran yang komprehensif, termasuk strategi pemasaran dan penjualan.
 - Manajemen Perubahan: Mengelola perubahan organisasi yang terkait dengan implementasi inovasi, termasuk pelatihan dan dukungan untuk karyawan.
- g. Evaluasi dan Pembelajaran
- Indikator Kinerja Utama (KPI): Menetapkan KPI untuk mengukur keberhasilan inovasi.
 - Review dan Pembelajaran: Melakukan review rutin dan belajar dari pengalaman untuk meningkatkan proses inovasi di masa depan.

3.7 Tantangan dalam Manajemen Perubahan dan Inovasi

Manajemen perubahan dan inovasi adalah aspek penting dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Namun, terdapat berbagai tantangan yang harus dihadapi dalam proses ini. Berikut adalah beberapa tantangan utama dalam manajemen perubahan dan inovasi:

1. Resistensi terhadap Perubahan
 - a. Kultur Organisasi: Budaya yang sudah mapan seringkali menolak perubahan karena ketakutan terhadap hal yang tidak diketahui atau ketidakpastian.
 - b. Keterikatan pada Status Quo: Karyawan yang merasa nyaman dengan cara kerja yang ada mungkin menunjukkan resistensi terhadap perubahan yang dianggap mengganggu.
2. Keterbatasan Sumber Daya
 - a. Anggaran dan Dana: Proyek inovasi seringkali membutuhkan investasi yang signifikan. Keterbatasan anggaran dapat menghambat inisiatif perubahan.
 - b. Waktu dan Tenaga Kerja: Mengalokasikan waktu dan tenaga kerja untuk proyek perubahan dan inovasi bisa sulit, terutama ketika sumber daya sudah terserap untuk operasi harian.
3. Kurangnya Dukungan dari Pimpinan
 - a. Kepemimpinan yang Tidak Komitmen: Tanpa dukungan yang kuat dari pemimpin organisasi, inisiatif perubahan dan inovasi sulit untuk diimplementasikan dan dipertahankan.

- b. Visi yang Tidak Jelas: Tanpa visi yang jelas tentang arah dan tujuan perubahan, karyawan bisa menjadi bingung dan kurang termotivasi.
4. Komunikasi yang Tidak Efektif
- a. Informasi yang Tidak Memadai: Kurangnya komunikasi yang jelas dan teratur tentang tujuan dan manfaat perubahan dapat menyebabkan kesalahpahaman dan resistensi.
 - b. Feedback yang Tidak Dikelola: Gagal mengumpulkan dan merespon umpan balik dari karyawan dapat menghambat penyesuaian yang diperlukan dalam proses perubahan.
5. Manajemen Proyek yang Tidak Efisien
- a. Perencanaan yang Buruk: Tanpa perencanaan yang matang, proyek perubahan dapat menghadapi berbagai masalah seperti overbudget, keterlambatan, dan kualitas yang rendah.
 - b. Kurangnya Pengawasan dan Evaluasi: Tanpa monitoring yang efektif, sulit untuk mengidentifikasi masalah dan peluang perbaikan selama proses perubahan.
6. Keterbatasan Keterampilan dan Pengetahuan
- a. Kurangnya Pelatihan: Karyawan mungkin tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan atau mengimplementasikan inovasi.
 - b. Kesenjangan Keterampilan Teknologi: Dengan perubahan teknologi yang cepat, kesenjangan dalam keterampilan teknologi dapat menjadi hambatan besar.

7. Perubahan dalam Lingkungan Eksternal
 - a. Perubahan Regulasi: Regulasi yang baru atau berubah dapat mempengaruhi bagaimana organisasi harus beroperasi dan berinovasi.
 - b. Kondisi Ekonomi: Fluktuasi ekonomi dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mendanai proyek perubahan dan inovasi.
8. Integrasi Sistem dan Proses
 - a. Kompleksitas Teknologi: Integrasi teknologi baru dengan sistem yang sudah ada seringkali memerlukan penyesuaian yang kompleks dan biaya yang tinggi.
 - b. Proses Bisnis yang Berbeda: Mengintegrasikan proses bisnis baru dengan yang lama dapat menyebabkan gangguan dan penurunan efisiensi sementara.
9. Pengukuran dan Evaluasi
 - a. KPI yang Tidak Jelas: Tanpa indikator kinerja yang jelas, sulit untuk mengukur keberhasilan perubahan dan inovasi.
 - b. Kesulitan dalam Pengumpulan Data: Pengumpulan data yang akurat dan relevan untuk mengevaluasi dampak perubahan seringkali menjadi tantangan.
10. Tantangan dalam Skalabilitas
 - a. Peningkatan Skala: Mengambil inovasi dari tahap percobaan ke implementasi penuh skala sering kali lebih menantang daripada yang diantisipasi.
 - b. Pengelolaan Pertumbuhan: Mengelola pertumbuhan yang cepat akibat dari inovasi bisa menjadi tantangan dalam hal sumber daya, proses, dan budaya.

3.8 Kesimpulan Manajemen Perubahan dan Inovasi

Manajemen perubahan dan inovasi merupakan elemen kunci dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi di era yang dinamis dan penuh dengan ketidakpastian. Mengelola perubahan dan inovasi secara efektif memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah, menciptakan nilai baru, dan mempertahankan daya saing.

1. Poin-poin Utama

- a. Pentingnya Perubahan dan Inovasi:
- b. Perubahan dan inovasi diperlukan untuk memenuhi tuntutan pasar yang terus berkembang, meningkatkan efisiensi operasional, dan mengatasi tantangan yang ada.
- c. Inovasi tidak hanya mencakup pengembangan produk baru tetapi juga mencakup peningkatan proses, model bisnis, dan pendekatan terhadap pasar.

2. Pendekatan Terstruktur dan Sistematis:

- a. Proses manajemen perubahan dan inovasi harus diimplementasikan dengan pendekatan yang terstruktur dan sistematis, mulai dari identifikasi peluang hingga evaluasi hasil.
- b. Menggunakan alat dan metode seperti analisis SWOT, design thinking, dan rapid prototyping membantu dalam mengelola inovasi dengan lebih efektif.

3. Keterlibatan Pemangku Kepentingan:
 - a. Melibatkan semua pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, mitra, dan komunitas eksternal, sangat penting untuk mendapatkan dukungan dan memastikan keberhasilan perubahan dan inovasi.
 - b. Komunikasi yang terbuka dan terus-menerus membantu mengurangi resistensi dan meningkatkan komitmen terhadap perubahan.
4. Dukungan dari Kepemimpinan:
 - a. Dukungan dan komitmen dari pimpinan organisasi adalah faktor penentu keberhasilan dalam manajemen perubahan dan inovasi.
 - b. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas dan mampu menginspirasi serta memotivasi tim untuk berpartisipasi dalam proses perubahan.
5. Budaya Inovasi:
 - a. Menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan perubahan adalah kunci untuk mendorong kreativitas dan eksperimen.
 - b. Organisasi harus mendorong pembelajaran berkelanjutan dan memberikan ruang bagi karyawan untuk mencoba ide-ide baru tanpa takut akan kegagalan.
6. Tantangan yang Perlu Diatasi:
 - a. Manajemen perubahan dan inovasi menghadapi berbagai tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, dan kompleksitas integrasi teknologi baru.
 - b. Mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan yang

proaktif dan adaptif, termasuk pelatihan dan pengembangan keterampilan, serta penggunaan teknologi dan data untuk mendukung keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- (Argyris, 1997; Perubahan and Mada, 1997; Herminingtyas, 2010; Appelbaum *et al.*, 2012; Alfian *et al.*, 2017; Marlapa, 2018; Aini Putri, Santosa and Supadi, 2020; Ratnasari *et al.*, 2020, 2020; Prastika Dewi *et al.*, 2021; Helmi and Aslami, 2023; Shaff, 2024)
- Adhairani Nasution, D. and Aslami, N. (2022) 'Fungsi Manajemen Perubahan Dalam Kemajuan Suatu Organisasi/Perusahaan', *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(8), pp.14111420. Available at: <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i8.183>. Aini Putri, I.N., Santosa, H. and Supadi, S. (2020) 'Manajemen Kegiatan Ekstrakurikuler Robotik Di Sma Negeri 28 Jakarta', *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 7(1), pp. 117–124. Available at: <https://doi.org/10.21009/improvement.v7i1.15842>.
- Alfian, F. *et al.* (2017) 'Pengaruh Keterlibatan Kerja, Beban Kerja Dan Konflik Peran Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Aceh', *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 8(2), pp. 84–96.
- Appelbaum, S.H. *et al.* (2012) 'Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model', *Journal of Management Development*, 31(8), pp. 764–782. Available at: <https://doi.org/10.1108/02621711211253231>.

- Argyris, C. (1997) 'Field Theory as a Basis for Scholarly Consulting', *Journal of Social Issues*, 53(4), pp. 811–827. Available at: <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00051>.
- Helmi, H. and Aslami, N. (2023) 'Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan', *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 1(2), p.112. Available at: <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JREA/article/view/421%0Ahttps://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JREA/article/download/421/410>.
- Herminingtyas, R. (2010) 'Manajemen Perubahan (Management of Change)', *Jurnal STIE Semarang*, 2(2).
- Marlapa, E. (2018) 'Manajemen Perubahan: Definisi dan Konsep Manajemen Perubahan', *Universitas Mercu Buana*, (Manajemen Perubahan), p. 200.
- Perubahan, M. and Mada, U.G. (1997) '40340-107300-1-Sm', 12(3).
- Prastika Dewi, I. et al. (2021) 'iMProvement Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi', *Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi*, 8(1).
- Ratnasari, S.L. et al. (2020) 'Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Jurnal Benefita*, 5(2), p.225. Available at: <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5303>.
- Shaff, M.G. (2024) 'Manajemen Perubahan Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja di PT. Mayora Indah Tbk', *Jurnal Bintang Manajemen*, 2(1), pp. 117–

127. Available at: <https://ejournal.stietrianandra.ac.id/index.php/jubima/article/view/2693>.

BAB 4

MANAJEMEN RISIKO

Oleh : Kori Puspita Ningsih, AMd., SKM., MKM

4.1 Pengenalan Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah proses yang sistematis dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menangani risiko-risiko yang dapat mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi. Risiko didefinisikan sebagai efek dari ketidakpastian pada tujuan, yang dapat berdampak positif maupun negatif (ISO, 2021). Manajemen risiko menjadi semakin penting bagi organisasi di era yang penuh dengan ketidakpastian saat ini, di mana organisasi perlu mempertimbangkan berbagai risiko yang dapat mengancam keberlangsungan bisnisnya (Hopkin, 2017).

Manajemen risiko merupakan suatu pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, mengelola, dan mengendalikan risiko-risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi atau proyek. Tujuan utama dari manajemen risiko adalah untuk melindungi aset-aset organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan memastikan tercapainya sasaran yang telah ditetapkan (Ningsih. K.P et al, 2024).

Dengan menerapkan manajemen risiko secara efektif, organisasi dapat mengantisipasi dan mengurangi dampak negatif dari risiko-risiko yang dihadapi, serta memanfaatkan peluang yang ada (Hopkin, 2017).Hal ini pada akhirnya akan

meningkatkan keyakinan dalam pengambilan keputusan dan memastikan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien (Ningsih. K.P et al, 2024).

4.2 Ruang Lingkup Manajemen Rsisiko

Ruang lingkup manajemen risiko berkaitan dengan tujuan organisasi dan proses bisnis organisasi. Oleh karena itu, masing-masing organisasi dapat menetapkan ruang lingkup sesuai tujuan dan atau proses bisnis organisasi saat mengimplementasikan manajemen risiko, contohnya:

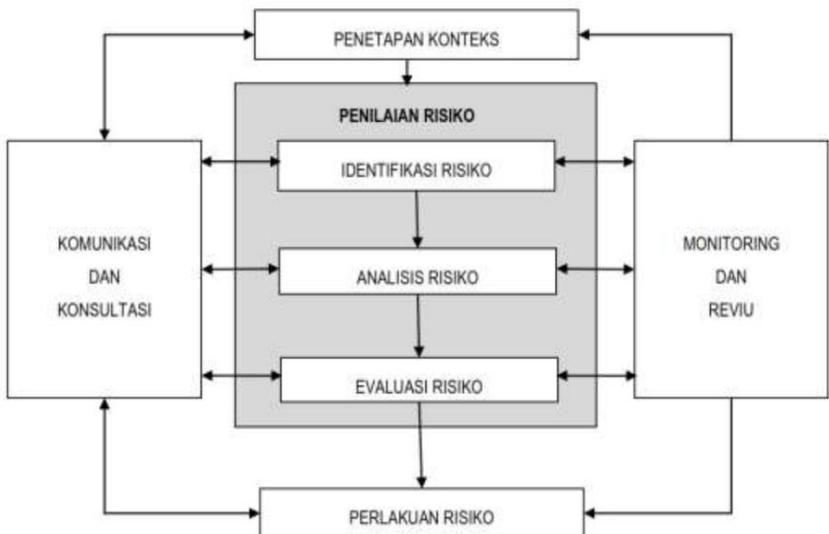
1. Organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit, dapat menetapkan ruang lingkup manajemen risiko terkait risiko pelayanan, risiko staf medis, risiko pegawai, risiko sarana prasarana fasilitas / asset, risiko keuangan, risiko reputasi, risiko hukum dan lain-lain (Kemenkes, 2019; Santurro, Frati and Fineschi, 2021; Ningsih. K.P et al, 2024).
2. Organisasi yang bergerak di bidang pelayanan pendidikan, seperti universitas, dapat menetapkan ruang lingkup manajemen risiko terkait risiko dosen, risiko mahasiswa, risiko pembelajaran dan kurikulum, risiko penelitian, risiko pengabdian, risiko sarana prasarana fasilitas / asset, risiko keuangan, risiko reputasi, risiko hukum dan lain-lain .
3. Organisasi yang bergerak dibidang teknologi informasi, seperti perusahaan pengembang sistem informasi, dapat menetapkan ruang lingkup manajemen risiko pada kerangka SDLC (*System Development Life Cycle*), meliputi risiko pada fase inisiasi, pengembangan, implementasi, *maintenance* dan *disposal* (Gary Stoneburner, Alice

Goguen, 2002)(Cooper, 2004).

4. Organisasi yang bergerak dibidang ekonomi, seperti UMKM, dapat menetapkan ruang lingkup manajemen risiko pada risiko kehilangan asset, risiko kehilangan pendapatan, risiko kehilangan pasar, risiko kehilangan tenaga kerja, risiko kehilangan pasokan bahan baku dan risiko permodalan (Wajdi *et al.*, 2012; Dwi Septa Risnanda, Rosmawati and Hakim, 2023; Santana *et al.*, 2023).

4.3. Proses Manajemen Risiko

Proses manajemen risiko merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen secara umum dan perlu diintegrasikan dalam budaya peningkatan mutu di organisasi, *best practice* organisai dan proses bisnis organisasi. Berikut ini proses manajemen risiko (Kemenkes, 2019):



Gambar 4.1. Proses Manajemen Risiko

Berdasarkan gambar 4.1 dapat disampaikan bahwa proses manajemen risiko dilaksanakan secara multifase, dimana antara tahapan yang satu dengan tahapan berikutnya saling berkaitan. Proses manajemen risiko diawali dengan komunikasi dan konsultasi, penetapan konteks, penilaian risiko, perlakuan risiko, monitoring dan review (Kemenkes, 2019)

Secara rinci berikut penjelasan dalam setiap tahapan pada proses manajemen risiko:

1. Komunikasi Dan Konsultasi

- a. Komunikasi risiko secara umum dapat dipahami sebagai suatu proses interaktif dalam hal pertukaran informasi dan pendapat yang mencakup berbagai pesan terkait risiko dan pengelolaannya. Proses ini berlangsung di dalam organisasi, departemen, unit atau secara eksternal dan ditujukan kepada pemangku kepentingan eksternal.
- b. Konsultasi dapat dijelaskan sebagai proses pertukaran informasi antara suatu organisasi dengan pemangku kepentingannya mengenai isu-isu tertentu yang berkaitan dengan pengambilan keputusan, termasuk penerapan manajemen risiko. Kegiatan komunikasi dan konsultasi dapat dilakukan melalui kegiatan rapat berkala, rapat incidental, seminar, workshop, dan forum diskusi pengelola risiko baik secara konvensional maupun elektronik.

2. Penetapan Konteks

Kontekstualisasi adalah pengartikulasian tujuan dan identifikasi parameter eksternal dan internal yang perlu

dipertimbangkan ketika mengelola risiko, kemudian menetapkan ruang lingkup dan kriteria risiko untuk prosedur selanjutnya. Untuk menentukan konteksnya, beberapa faktor harus diperhatikan sebagai berikut:

a. Konteks eksternal

Konteks eksternal adalah situasi eksternal yang dapat mempengaruhi cara organisasi mengelola risiko. Konteks eksternal dapat mencakup, namun tidak terbatas pada hukum, sosial, budaya, politik, peraturan, keuangan, teknologi, ekonomi, alam dan bersaing dengan organisasi lain dalam skala nasional, regional atau internasional, serta hubungan, persepsi dan nilai dengan pemangku kepentingan eksternal.

b. Konteks internal

Konteks internal adalah segala sesuatu dalam organisasi yang dapat mempengaruhi cara organisasi mengelola risiko. Hal ini dapat mencakup, namun tidak terbatas pada tata kelola organisasi, struktur, peran dan akuntabilitas, kebijakan, tujuan, strategi, kapasitas dan pemahaman sumber daya, nilai-nilai budaya organisasi, sistem informasi, standar, pedoman dan model yang diterapkan oleh organisasi.

c. Berikut tahapan pada penetapan konteks:

- Identifikasi dan pahami kegiatan operasional di lingkungan organisasi dan strategi program manajemen risiko yang efektif.
- Tetapkan parameter organisasi dan lingkungan di mana proses manajemen risiko harus ditempatkan, tujuan dari aktivitas risiko dan konsekuensi potensial

yang dapat timbul dari pengaruh internal dan eksternal. Tujuan, sasaran strategi, ruang lingkup, dan parameter kegiatan, atau bagian dari organisasi dimana proses manajemen risiko sedang diterapkan, harus ditetapkan. Proses harus dipertimbangkan dengan seksama sesuai kebutuhan untuk menyeimbangkan biaya, manfaat dan peluang.

- Tentukan kebutuhan sumberdaya dan catatan yang harus didokumentasikan dan dipelihara.
- Ketika menentukan ruang lingkup program manajemen resiko secara mendalam, harus dipertimbangkan apakah proses manajemen risiko mencakup pelayanan yang banyak masalah (problem prone), sering terjadi (high volume), risiko tinggi (high risk) dan biaya tinggi (high cost).

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko meliputi langkah-langkah identifikasi risiko, analisis risiko, dan penilaian risiko. Proses penilaian risiko berlangsung dalam tahapan yang berurutan.

Analisis risiko dilakukan dengan menilai risiko berdasarkan tingkat risiko, sedangkan penilaian risiko dilakukan untuk mengambil keputusan apakah diperlukan penanganan risiko lebih lanjut dan prioritas penanganan risiko tersebut. Hasil dari proses ini membantu menentukan tindakan pengendalian yang tepat untuk mengurangi atau menghilangkan risiko selama proses mitigasi risiko (Gary Stoneburner, Alice Goguen, 2002; Kemenkes, 2019; Ningsih. K.P et al, 2024).

Tahapan pada penilaian risiko meliputi:

1. Identifikasi risiko

Organisasi perlu mengidentifikasi sumber risiko, area dampak, peristiwa (termasuk perubahan keadaan), penyebabnya dan konsekuensi potensi risiko. Tujuan dari identifikasi risiko adalah untuk menghasilkan daftar lengkap risiko berdasarkan peristiwa yang mungkin mendukung, meningkatkan, mencegah, menurunkan, mempercepat atau menunda pencapaian tujuan. Metode identifikasi risiko dilakukandengan metode *Risk Breakdown Structure (RBS)*, *Control Risk Self Assesment (CRSA)*, *Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)* atau metode lainnya. Untuk melaksanakan identifikasi risiko di lingkungan kerja masing-masing, dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- a. Memahami dan mengidentifikasi kegiatan utama unit kerja.
- b. Menentukan tujuan dari setiap kegiatan tersebut.
- c. Mengumpulkan data dan informasi mengenai risiko-risiko yang mungkin timbul dari kegiatan tersebut, baik risiko yang telah terjadi maupun risiko yang belum terjadi.
- d. Meneliti penyebab risiko yang teridentifikasi untuk menemukan penyebab utamanya.
- e. Menentukan penyebab yang dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan pada satuan kerja.
- f. Menentukan dampak jika risiko terjadi.

2. Analisis risiko

Berdasarkan hasil identifikasi risiko dilakukan analisis risiko. Peneliti melakukan analisis risiko mengacu pada ISO 31000 dengan memberikan penilaian *impact* (Tabel 4.1) dan *likelihood* (Tabel 4.2).

Tabel 4.1. Penentuan *Impact*

| Skor | Derajat (Tingkat) | Dampak Keuangan | Tuntutan Ganti Rugi | Penundaan Pelayanan | Dampak pada Kesehatan & Keselamatan | Reputasi | Dampak pada pihak terkait |
|------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|--|---------------------------------|
| 1 | Sangat rendah | ≤ 3 % Anggaran | ≤ Rp 1 juta | ≤ 1 hari | Luka kecil pada orang atau beberapa orang | Diketahui oleh seisi kantor | Hanya berdampak pada satu pihak |
| 2 | Rendah | > 3 – 5 % Anggaran | > Rp 1 – 5 juta | > 1 – 2 hari | Luka kecil berarti pada orang atau beberapa orang | Dimuat oleh media massa lokal namun cepat dilupakan masyarakat | Berdampak pada 2 – 3 pihak |
| 3 | Sedang | > 5 – 8 % Anggaran | > Rp 5 – 25 juta | > 2 – 3 hari | Luka berarti pada orang atau beberapa orang | Dimuat oleh media massa lokal & media sosial namun cepat dilupakan masyarakat | Berdampak pada 3 – 4 pihak |
| 4 | Tinggi | > 8 - 12 % Anggaran | > Rp 25 – 50 juta | > 3 – 5 hari | Luka serius pada orang atau beberapa orang | Dimuat di media nasional dan media online dan diingat sementara oleh masyarakat | Berdampak pada 4 – 5 pihak |
| 5 | Sangat Tinggi | > 12 % Anggaran | > Rp 50 juta | > 5 hari | Luka berganda atau kematian atau cacat permanen | Dimuat oleh media nasional/ internasional dan media sosial/media online diingat lama oleh masyarakat | Berdampak pada lebih 5 pihak |

Tabel 4.2. Penentuan *Likelihood*

| Skor | Kriteria | Definisi | Frekuensi |
|------|-----------------------|------------------------------------|------------------|
| 1 | Sangat jarang terjadi | Risiko hampir tidak pernah terjadi | >2 tahun |
| 2 | Jarang terjadi | Risiko jarang terjadi | 1-2 tahun |
| 3 | Mungkin terjadi | Risiko kadang-kadang terjadi | 7-12 bulan/tahun |
| 4 | Sering terjadi | Risiko sering terjadi | 4-6 bulan/tahun |
| 5 | Sangat sering terjadi | Risiko pasti terjadi | 1-3 bulan/tahun |

3. Evaluasi risiko

Selanjutnya dilakukan analisis skor risiko berdasarkan hasil perkalian nilai *impact* dan *likelihood*. Berdasarkan skor risiko tersebut ditentukan rangking risiko. Skor risiko juga menunjukkan level risiko dengan determinan rendah, sedang dan tinggi (Tabel 4.3).

Tabel 4.3. Matrik Risiko

| Dampak Probabilitas | Tak Signifikan 1 | Minor 2 | Mode rate 3 | Mayor 4 | Katas tropik 5 |
|----------------------------------|------------------------|------------------|-------------------|------------------|----------------------|
| Sangat sering terjadi 5 | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | Sangat Tinggi | Sangat Tinggi |
| Sering terjadi 4 | Rendah | Sedang | Tinggi | Sangat Tinggi | Sangat Tinggi |
| Mungkin terjadi 3 | Rendah | Sedang | Sedan g | Tinggi | Sangat Tinggi |
| Jarang terjadi 2 | Sangat Rendah | Rendah | Sedan g | Sedang | Tinggi |
| Sangat jarang terjadi 1 | Sangat Rendah | Sangat Rendah | Renda h | Rendah | Sedang |

Setelah diketahui determinan risiko sesuai tahap analisis risiko, maka dilakukan evaluasi risiko untuk mempertimbangkan pilihan perlakuan risiko guna mengendalikan risiko (Tabel 4.4).

Tabel 4.4. Level Risiko

| Level | Definisi |
|---------------|--|
| Sangat Tinggi | Risiko yang berbahaya yang harus diatasi/dikendalikan secepatnya. Perlu dilakukan Root Cause Analysis (RCA) dan tindaklanjut hingga Direktur/Pimpinan Puncak. |
| Tinggi | Risiko yang berbahaya yang harus diatasi/dikendalikan secepatnya. Perlu dilakukan Root Cause Analysis (RCA) dan tindaklanjut hingga Top manajemen. |
| Sedang | Risiko ini harus dimonitor dan membutuhkan penanganan yang berkelanjutan. Perlu dilakukan investigasi sederhana, manajer sebaiknya menilai kemnali dampak terhadap biaya dan mengelola risiko. |
| Rendah | Risiko ini dapat diabaikan dengan kebijakan tertentu karena risiko ini merupakan risiko dengan tingkat pengaruh paling kecil. Risiko dapat diselesaikan dengan prosedur rutin |
| Sangat Rendah | |

4. Perlakuan Risiko

Perlakuan atau penanganan risiko merupakan tahapan dimana organisasi perlu mengidentifikasi berbagai opsi penanganan yang tersedia dengan memperharikan

kemampuan sumberdaya organisasi, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun waktu. Pimpinan organisasi juga perlu mengembangkan contingency plan, dimana perlu disusun langkah darurat, termasuk langkah pendeteksian dan pengurangan dampak. Selera risiko digunakan untuk menentukan *cut off point*, apakah risiko perlu dihindari, dikurangi, ditransfer atau menerima risiko. Pengendalian risiko dapat dilakukam secara holistic dari faktor regulasi, sarana prasarana dan Sumber Daya Manusia (SDM).

5. Monitoring Dan Riview.

Monitoring dan riview merupakan bagian dari proses manajemen risiko untuk memastikan bahwa seluruh tahapan proses dan fungsi manajemen risiko dijalankan dengan benar. Monitoring adalah pemeriksaan rutin terhadap kinerja sebenarnya dari proses manajemen risiko terhadap rencana yang akan ditetapkan.

Riview adalah peninjauan atau penilaian secara berkala terhadap kondisi saat ini dan dengan beberapa fokus. Pemantauan dan evaluasi merupakan bagian mendasar dan sangat penting dalam proses manajemen risiko, terutama dalam proses manajemen risiko pada seluruh organisasi. Pelaksanaan monitoring dan riview secara terus-menerus dimaksudkan untuk memberikan keyakinan yang masuk akal bahwa tujuan kinerja sistem manajemen risiko secara keseluruhan telah tercapai.

Tujuan monitoring dan riview adalah untuk memastikan bahwa tujuan kinerja sistem manajemen risiko secara keseluruhan tercapai. Oleh karena itu, laporan

monitoring dan review melaporkan kelemahan-kelemahan yang ada tanpa mengabaikan faktor-faktor positif yang telah dicapai. Pelaporan kelemahan-kelemahan ini menjadi prioritas utama, karena kegagalan dalam menerapkan manajemen risiko berarti semakin gagalnya pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, J. Et All (2004) 'Risk Assessment Of Electronic Health Record System', *Proceedings Of Collector 2004, The Twelfth Collector Workshop On Ecommerce*, Pp. 1–16.
- Dwi Septa Risnanda, D., Rosmawati, E. And Hakim, A. (2023) 'Penerapan Manajemen Risiko Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Desa Pisang Sambo', *Abdimas Jurnal Pengabdian Mahasiswa*, 2(1), Pp. 579–587.
- Gary Stoneburner, Alice Goguen, And A. F. (2002) *Risk Management Guide For Information Technology Systems, National Institute Of Standards And Technology*. Doi: 10.1517/14728222.10.2.289.
- Hopkin, P. (2017) *Fundamentals Of Risk Management: Understanding, Evaluating And Implementing Effective Risk Management*. Kogan Page Publishers.
- ISO (2021) *ISO 31000:2018 - Risk Management A Practical Guide*. Switzerland: International Organization For Standardization.
- Kemenkes (2019) *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2019 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Di Lingkungan Kementerian*.
- Ningsih. K.P Et Al (2024) *Manajemen Risiko, Sulur Pustaka*. Yogyakarta.
- Santana, S. Et Al. (2023) 'Analisis Implementasi Manajemen Risiko Pada UMKM Tasikmalaya (Studi Kasus UMKM Mie Baso Sarirasa 81)', *Jurnal Bina Manajemen*, 11(2), Pp. 60–75. Doi: 10.52859/Jbm.V11i2.309.

- Santurro, A., Frati, P. And Fineschi, V. (2021) 'Risk Management, Patient Safety And Quality In Health Care', *Current Pharmaceutical Biotechnology*, 22(15), Pp. 1962–1963. Doi: 10.2174/138920102215210928154236.
- Wajdi, M. F. *Et Al.* (2012) 'Manajemen Risiko Bisnis Umkm Di Kota Surakarta', *BENEFIT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 16(2), Pp. 116–126.

BAB 5

MANAJEMEN OPERASIONAL DAN LOGISTIK

Oleh : Fransiska Br. Sitepu, S.K.M., M.K.M

5.1 Pendahuluan

Konsep manajemen operasional selalu dikaitkan dengan pengadaan barang dan jasa yang didistribusikan melalui kegiatan pemasaran kepada konsumen. Dengan adanya kegiatan manajemen operasional, sumber daya yang masuk dapat diolah agar menjadi hasil yang memiliki nilai tambah.

Manajemen operasional merupakan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan, pengkoordinasian, penggerakan, dan pengendalian aktivitas organisasi atau perusahaan bisnis atau jasa yang berkaitan dengan proses pengolahan masukan menjadi keluaran. Melalui konsep manajemen operasi, seluruh sumber daya yang masuk ke dalam perusahaan akan digabungkan agar menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah.

Pada dasarnya pengelolaan operasional sangat beragam sehingga perlu disesuaikan dengan kepentingan masing-masing perusahaan. Saat ini, persaingan bisnis dan jasa semakin berkembang dan didukung oleh kemajuan teknologi, sehingga persaingan bisnis antar perusahaan semakin ketat. Keberlanjutan sebuah organisasi atau

perusahaan memiliki bagian yang khusus dalam menangani pengelolaan operasional maupun logistik.

Konsep manajemen logistik lebih menerapkan cara berpikir rasional dalam menjalankan kegiatan. Hal ini dilakukan agar perusahaan adil dalam mengurus kegiatan pengelolaan dan penyimpanan barang dan jasa dari pemasok di fasilitas perusahaan. Manajemen logistik merencanakan teknik dan alur mengenai bagaimana menjaga kualitas barang dari titik awal, saat proses pendistribusian, hingga ke titik akhir yaitu sampai di tangan konsumen.

Kegiatan logistik dapat tercapai apabila memenuhi empat syarat, yaitu tepat jumlah, tepat mutu, tepat biaya, dan tepat waktu. Hal ini membutuhkan keterampilan manajerial dalam mendesain suatu sistem untuk mengawasi, menyimpan material, hingga menyalurkan barang dan jasa secara strategis sehingga perusahaan mendapatkan manfaat yang maksimal.

5.2 Manajemen Operasional

Manajemen operasional adalah bentuk dari pengelolaan yang mencakup semua bidang secara optimal, seperti tenaga kerja, barang-barang, atau yang dapat mendukung produksi agar dapat menjadi bentuk produk jasa atau barang yang dapat didistribusikan. Manajemen operasional menjadi kegiatan yang dapat menciptakan nilai tambah yang disebabkan oleh adanya faktor-faktor produksi, seperti bahan, mesin, manusia, alat lainnya, serta metode yang sesuai.

Faktor-faktor produksi yang sudah ada dapat selalu dievaluasi dan dikaji ulang agar semakin dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dan menghasilkan bentuk yang berbeda. Kegiatan ini merupakan bagian dari kegiatan manajemen, yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), menentukan orang-orang (*staffing*), mengarahkan (*directing*), melaporkan (*reporting*), dan menilai (*evaluating*).

Penerapan manajemen operasional memiliki pengaturan dari penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Sumber daya yang tersedia terdiri dari bahan mentah yang digunakan untuk membuat produk, tenaga kerja, alat-alat produksi, dan perlengkapan lainnya. Jika disusun dengan teratur, maka kegiatan produksi berjalan secara efektif dan efisien yang didukung dengan sistem operasional yang tepat.

Tujuan manajemen operasional yaitu:

1. *Efficiency*, mengusahakan operasional perusahaan agar lebih efisien.
2. *Productivity*, mengupayakan peningkatan tingkat produktivitas perusahaan.
3. *Economy*, meminimalisir pengeluaran kegiatan yang dilakukan perusahaan agar beban perusahaan semakin ekonomis.
4. *Quality*, mengusahakan kualitas agar semakin meningkat, baik peningkatan produk dan jasa.
5. *Reduced processing time*, mengurangi waktu proses produksi, dan hasil produk semakin banyak.

Kegiatan menciptakan produk, baik barang maupun jasa, membutuhkan manajemen operasional. Kegiatan ini berfungsi untuk mengelola faktor-faktor produksi untuk menciptakan agar memiliki nilai tambah (*added value*). Suatu produk yang memiliki nilai tambah tentu melibatkan proses transformasi. Kegiatan ini didukung dengan sumber daya yang terdiri dari sumber daya alam (*natural resources*), sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya modal (*capital resources*), informasi, dan waktu.



Gambar 5.1 Manajemen Operasional
Sobarsa Kosasih (2009)

Seluruh faktor produksi disebut masukan (*input*), kemudian dirancang (*designed*), lalu diolah (*processed*) sehingga menjadi hasil atau produk (*output*) yang memiliki nilai tambah. Proses yang dilakukan mulai dari masukan hingga menghasilkan produk disebut sistem operasi.

Kegiatan manajemen operasional memegang peran penting di lingkungan kerja. Faktor-faktor yang berperan dalam pengelolaan operasional agar dapat berjalan lancar di tempat kerja yaitu:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan

Manajemen operasional menjadi unsur penentu bagi seluruh aktivitas operasional di tempat kerja agar tetap

sesuai rencana dan seluruh pekerjaan di tempat kerja tetap terpantau dengan baik.

2. Meningkatkan produktivitas tenaga kerja

Manajemen operasional berupaya meningkatkan produktivitas seluruh tenaga kerja melalui pemberian pelatihan dan pendidikan yang dapat meningkatkan kinerja.

3. Peningkatan niat baik

Manajemen operasional harus memberikan kepastian bahwa produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang terjamin untuk dapat didistribusikan ke seluruh pelanggan.

4. Optimalisasi pemanfaatan sumber daya

Penggunaan strategi yang tepat dapat membuat pengelolaan operasional berupaya dalam memanfaatkan sumber daya agar semakin optimal.

5. Memberi motivasi kepada tenaga kerja

Pemberian motivasi kepada tenaga kerja sangat penting agar dapat saling memahami peran masing-masing. Manajemen operasional yang dipimpin oleh manajer dapat membimbing dan mengarahkan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan.

Fungsi manajemen operasional adalah elemen-elemen dasar yang selalu berhubungan didalam proses manajemen yang menjadi acuan manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Fungsi manajemen operasional terdiri dari empat fungsi, yaitu:

1. Perencanaan

Manajer operasional berhak menentukan suatu tujuan subsistem operasi dari tempat kerja dan melakukan pengembangan program serta menentukan kebijakan dari prosedur yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pengorganisasian

Manajer operasional memiliki wewenang dalam menentukan kebutuhan sumber daya dan dapat menentukan sebuah struktur individu, bidang, grup, atau divisi dalam sebuah subsistem operasi sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

3. Penggerakan

Manajer operasional melaksanakan tugas dasar kepemimpinan, seperti mengawasi dan memotivasi dalam melakukan pekerjaan.

4. Pengendalian

Manajer operasional akan mengembangkan dan menentukan standar dan jenis komunikasi sehingga dapat bergerak sesuai rencana dalam mencapai tujuan.

Kegiatan dalam manajemen operasional melibatkan proses transformasi melalui penambahan nilai didalamnya. Produk dalam bentuk dan jasa dapat disimpulkan berhasil apabila dapat memuaskan konsumen. Oleh sebab itu, tempat kerja menjadi wadah bagi suatu sistem dimana berbagai elemen saling berkaitan dan bergantung. Hubungan ini harus tercipta dalam manajemen operasi hingga menghasilkan nilai tambah yang bermanfaat tinggi.

5.3 Manajemen Logistik

Manajemen logistik merupakan ilmu yang mempelajari bagaimana dasar-dasar dalam pengelolaan dan pendistribusian barang dan jasa sehingga produk dapat tersalurkan secara menyeluruh. Untuk mencapai hasil yang efisien dan efektif, seluruh kegiatan membutuhkan manajemen logistik yang terpadu. Manajemen logistik mempelajari bagaimana alur dalam aliran barang dan jasa antara titik asal dan titik konsumsi sehingga memenuhi kebutuhan pelanggan.

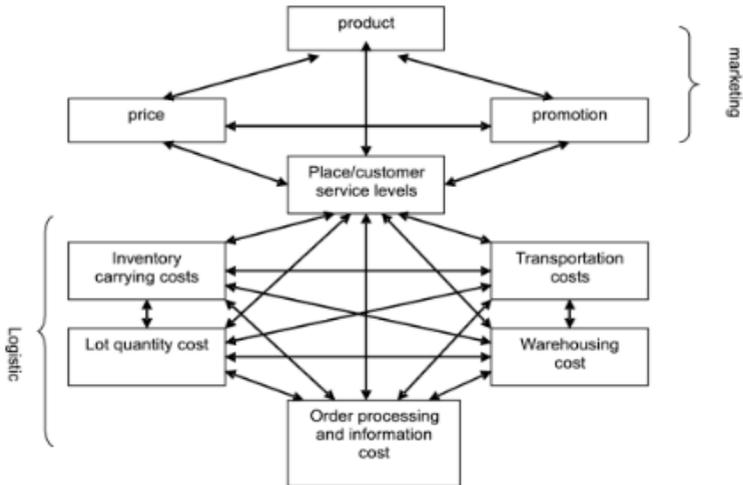
Pada masa globalisasi saat ini, peran manajemen logistik semakin mendukung dan sangat dibutuhkan, sehingga diakui sebagai tonggak dalam kehidupan industri dan ekonomi. Upaya pemasaran harus mengintegrasikan gagasan-gagasan untuk memperoleh produk yang cepat, di waktu yang tepat, menggunakan promosi yang baik, dan tempat yang memadai.

Di dalam manajemen logistik terdiri dari transportasi, inventaris, distribusi, serta informasi terkait mulai dari tempat asal barang hingga ke tempat tujuan. Logistik yang baik adalah logistik yang dapat mendukung pengiriman barang dan jasa ke tempat yang tepat pada saat dibutuhkan oleh konsumen. Oleh sebab itu, seluruh kegiatan logistik perlu direncanakan secara sistematis dalam hal internal perusahaan dan juga eksternal yang mencakup ruang lingkup yang lebih luas sebagai wilayah pendistribusian.

Manajemen logistik dapat terwujud jika memiliki sebuah sistem. Sistem ini diharapkan dapat mengkoordinasikan kegiatan logistik secara terpadu.

Konsep kegiatan logistik terpadu memberikan pola pikir yang masuk akal untuk menentukan perencanaan kegiatan logistik secara struktur organisasi. Tujuan dari sistem manajemen logistik bervariasi, contohnya adalah biaya yang seminim mungkin, ketahanan produk, atau target pemasaran yang kecil. Oleh karena itu, dibutuhkan desain khusus untuk sistem logistik sehingga dapat memberikan hasil akhir yang diinginkan.

Variasi dalam sistem manajemen logistik dipengaruhi oleh globalisasi yang mengarahkan kepada perubahan positif yang mencakup dua aspek, yaitu berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi melalui penerapan pengelolaan barang dan jasa menggunakan komputer dan iklim perekonomian masyarakat yang semakin menunjukkan tingkat persaingan dalam kualitas pelayanan. Hal ini mendorong perusahaan penyedia barang dan jasa agar semakin berkembang lebih baik dengan bersaing secara sehat.



Gambar 5.2 *Fundamentals of Logistics Management (1998)*

Sumber: Douglas M. Lambert, James R. Stock, Lisa M. Eliram

Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam sistem logistik terpadu oleh perusahaan yaitu:

1. Pengumpulan.

Pengumpulan adalah kegiatan mengumpulkan barang dari sebagian barang yang diseleksi untuk penjualan akhir bagi konsumen.

2. Penyimpanan

Penyimpanan adalah kegiatan menyimpan barang yang telah dikumpulkan di satu lokasi sesuai ketentuan barang. Umumnya, lokasi penyimpanan dapat tersebar diantara perusahaan di dalam kelompok dan menampung dalam jumlah minimum agar mempermudah kegiatan transaksi.

3. Transfer

Transfer adalah mekanisme dari merubah bentuk satu atau beberapa jenis barang secara tampilan fisik agar semakin mendukung kegiatan transaksi.

4. Penyebaran

Penyebaran adalah kegiatan memposisikan produk sesuai dengan jenis klasifikasi di tempat dan waktu yang tepat. Kegiatan ini merupakan tahap akhir dari kegiatan logistik, namun tetap berhubungan dengan pelayanan kepada konsumen.

5. Pembiayaan

Pembiayaan adalah biaya yang dianggarkan oleh perusahaan dalam melaksanakan kegiatan logistik. Biaya yang dikeluarkan harus seefisien dan seefektif mungkin agar perusahaan mendapat kepemimpinan biaya logistik dan perhitungan biaya barang dan anggaran kegiatan logistik dapat terbagi adil.

6. Komunikasi

Komunikasi adalah bentuk kegiatan penyampaian ide, konsep, gagasan, dan informasi yang dapat memberikan gambaran hasil akhir yang diharapkan. Komunikasi berlangsung selama barang dalam proses transfer, disesuaikan, dan disimpan dengan baik agar kualitas tetap terjaga apabila terjadi perubahan transaksi di kemudian hari.

Unsur-unsur yang dapat membentuk sistem manajemen logistik yaitu:

1. Struktur fasilitas

Pemilihan jaringan fasilitas merupakan hal wajib bagi perusahaan. Jumlah dan pengaturan fasilitas memiliki relasi langsung kemampuan pelayanan terhadap penggunaan akhir barang dan biaya logistiknya. Jaringan fasilitas perusahaan menjadi kegiatan logistik yang menangani aliran dari mana dan melalui apa bahan dan suku cadang akan diangkut. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memilih lokasi dan desain fasilitas agar mempermudah ruang gerak.

2. Transportasi

Umumnya, perusahaan memiliki tiga alternatif dalam menetapkan kemampuan transportasi, yaitu *private* (swasta), *contract* (kontrak), dan *common carriage* (angkutan umum). Penentuan alternatif ini berhubungan dengan biaya, kecepatan, dan konsistensi. Untuk urusan biaya, sistem logistik dapat didesain untuk meminimalkan biaya pengiriman dalam hubungannya dengan seluruh biaya sistem. Dalam hal kecepatan pelayanan berkaitan dengan dua hal, yaitu memberikan pelayanan yang lebih cepat namun dengan penambahan biaya dan semakin singkat waktu produk dalam perjalanan. Mengenai konsistensi pelayanan transport, dapat dilakukan penjagaan terhadap persediaan. Hal ini dilakukan agar menghindari risiko buruk dan tetap menjaga komitmen baik dari sisi penjual dan pembeli.

3. Persediaan

Tujuan integrasi persediaan dalam sistem logistik adalah untuk mempertahankan jumlah barang yang seminimal

mungkin yang sesuai dengan sasaran pelayanan konsumen. Namun hal ini sangat jarang dilakukan oleh perusahaan karena membutuhkan biaya yang besar. Oleh sebab itu, kondisi ini dapat disesuaikan kembali ke kebijakan perusahaan.

4. Komunikasi

Komunikasi sangat mempengaruhi kegiatan manajemen logistik. Semakin efisien desain sistem logistik perusahaan, semakin peka perusahaan terhadap gangguan arus informasi. Informasi yang salah dapat menimbulkan gangguan dan menyebabkan keterlambatan, sehingga dapat memperbesar masalah dan menyebabkan kekacauan dalam sistem.

5. Pengelolaan dan penyimpanan.

Pengelolaan dan penyimpanan menjadi bagian penting dalam sistem logistik. Pengelolaan dan penyimpanan meliputi pergerakan, pengepakan, dan pengemasan. Apabila semakin sedikit produk yang ditangani, maka semakin terbatas dan semakin efisien arus total fisiknya. Melalui sistem, pengelolaan dan penyimpanan dapat mengurangi masalah yang berhubungan dengan kecepatan dan kemudahan pengangkutan barang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastuti, S.T., M.T, S., Alfatiyah, S.T., M.T, R., Shobur, S.T., M.T, M. & Chandra, S.T., M.T, A., 2019. Modul Utuh Manajemen Logistik. 1 ed. Banten: UNPAM PRESS.
- Utama, R. E., Gani, N. A., Jaharuddin & Priharta, A., 2014. Buku Manajemen Operasi. 1 ed. Jakarta: UM Jakarta Press.
- Wahjono, 2021. Peran Manajemen Operasional Dalam Menunjang Keberlangsungan Kegiatan Perusahaan. Jurnal Ilmiah Infokam, 17(2), pp. 114-120.

BAB 6

MANAJEMEN PROYEK

Oleh : Halkadri Fitra, SE, MM, Ak, CA

Manajemen proyek adalah disiplin ilmu yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu dalam jangka waktu dan anggaran tertentu. Tujuan utama manajemen proyek adalah menyelesaikan proyek secara efektif dan efisien dengan mensosialisasikan hasil dan meminimalkan risiko. Elemen kunci dari manajemen proyek meliputi:

1. Perencanaan Proyek

Hal ini melibatkan penetapan tujuan, penyusunan rencana, dan pengalokasian sumber daya. Rencana proyek biasanya mencakup ruang lingkup, waktu, dan biaya.

2. Pengorganisasian dan Pengelolaan Tim

Ini melibatkan pembentukan tim proyek yang terdiri dari orang-orang dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

3. Pelaksanaan Proyek

Melaksanakan rencana proyek dengan berkoordinasi dengan tim sumber daya.

4. Pengendalian dan Pemantauan

Memantau kemajuan proyek sesuai jadwal, mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul, dan memastikan proyek tetap sesuai jadwal.

5. Penutupan Proyek

Menyelesaikan semua kegiatan proyek, meninjau hasil proyek, dan mendokumentasikan pembelajaran yang diperoleh untuk proyek di masa mendatang.

Untuk memahami pengelolaan proyek yang menawarkan manfaat berbeda bagi individu:

1. Mencapai tujuan yang baik. Memahami manajemen proyek memungkinkan individu dan tim untuk merencanakan dan mengelola proyek secara efektif untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan proyek.
2. Penggunaan sumber daya secara efektif. Manajemen proyek membantu mengalokasikan dan menggunakan sumber daya (waktu, uang, tenaga kerja) secara efisien, mengurangi pemborosan dan meningkatkan produktivitas.
3. Manajemen risiko yang efektif. Dengan teknik manajemen risiko yang tepat, proyek dapat diidentifikasi dan diselesaikan sebelum menjadi masalah serius, sehingga mengurangi kemungkinan kegagalan proyek.
4. Peningkatan Kualitas. Proses dan pengukuran yang diterapkan dalam manajemen proyek membantu memastikan bahwa hasil proyek memenuhi atau melampaui harapan pemangku kepentingan.
5. Komunikasi yang baik. Manajemen proyek menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan terstruktur yang dapat menyelesaikan konflik dan meningkatkan kolaborasi antara anggota tim dan pemangku kepentingan.
6. Pengendalian Biaya. Manajemen proyek dengan perencanaan dan pengendalian anggaran yang tepat

membantu memastikan penyelesaian proyek tepat waktu, mencegah pembengkakan biaya.

7. Peningkatan Produktivitas dan Efisiensi. Alat dan teknik manajemen proyek membantu mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan produktivitas tim,
8. Peningkatan Kepuasan Pelanggan. Manajemen proyek meningkatkan kepuasan pelanggan dan membangun reputasi yang baik dalam organisasi dengan menyelesaikan proyek tepat waktu, sesuai anggaran, dan dengan standar tinggi.
9. Peningkatan Kemampuan Adaptasi. Manajemen proyek membantu tim menjadi fleksibel dan mudah beradaptasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan tak terduga selama proyek berlangsung.
10. Dokumentasi dan Pelajaran yang Dipetik. Setiap proyek memberikan kesempatan belajar. Dengan manajemen proyek yang baik, pembelajaran dari proyek sebelumnya diambil dan digunakan untuk memperbaiki proyek di masa depan.

6.1 Perencanaan Proyek

Perencanaan proyek adalah proses menetapkan tujuan, menentukan langkah-langkah yang diperlukan, dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup berbagai tahapan, mulai dari menentukan kebutuhan dan ruang lingkup proyek hingga meninjau dan menutup proyek. Berikut adalah beberapa elemen kunci perencanaan proyek:

1. Penentuan Tujuan dan Ruang Lingkup Proyek, terdiri atas:
 - a. Menentukan apa yang harus dicapai oleh proyek.
 - b. Mendefinisikan batasan-batasan proyek, termasuk apa yang termasuk dan tidak termasuk dalam proyek.
2. Identifikasi Tugas dan Sumber Daya, terdiri atas:
 - a. Mengidentifikasi semua tugas yang perlu diselesaikan untuk mencapai tujuan proyek.
 - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan, termasuk tenaga kerja, peralatan, dan material.
3. Pembuatan Jadwal Proyek, terdiri atas:
 - a. Menyusun jadwal untuk menyelesaikan tugas-tugas proyek.
 - b. Menggunakan alat bantu seperti diagram Gantt atau metode jalur kritis (Critical Path Method) untuk memvisualisasikan jadwal.
4. Penganggaran dan Pengelolaan Biaya, terdiri atas:
 - a. Menyusun anggaran untuk proyek.
 - b. Mengidentifikasi sumber pendanaan dan memastikan ketersediaan dana.
5. Manajemen Risiko, terdiri atas:
 - a. Mengidentifikasi potensi risiko yang dapat mempengaruhi proyek.
 - b. Menyusun rencana mitigasi untuk mengurangi dampak risiko tersebut.
6. Pengendalian dan Pemantauan, terdiri atas:
 - a. Memantau kemajuan proyek terhadap rencana.
 - b. Mengambil tindakan korektif jika proyek menyimpang dari rencana.

7. Penutupan Proyek, terdiri atas:
 - a. Mengakhiri proyek setelah semua tujuan tercapai.
 - b. Melakukan evaluasi untuk menentukan keberhasilan proyek dan mengambil pelajaran untuk proyek berikutnya.

Perencanaan proyek yang baik sangat penting untuk keberhasilan proyek. Dengan perencanaan yang matang, proyek dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif, serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6.2 Pengorganisasian dan Pengelolaan

Pengorganisasian dan pengelolaan adalah dua fungsi utama dalam manajemen yang membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Berikut adalah penjelasan dari kedua konsep tersebut:

1. Pengorganisasian Manajemen Proyek

Pengorganisasian adalah proses mengatur dan mengelompokkan sumber daya, seperti manusia, material, dan informasi, untuk mencapai tujuan organisasi. Proses ini melibatkan beberapa langkah utama:

- a. Penentuan Struktur Organisasi, terdiri dari:
 - 1) Menentukan bagaimana tugas dan tanggung jawab akan dibagi di antara berbagai departemen dan individu dalam organisasi.
 - 2) Menentukan hubungan hierarkis dan saluran komunikasi.

- b. Pembagian Tugas dan Spesialisasi, terdiri dari:
 - 1) Mengidentifikasi tugas yang perlu dilakukan dan membaginya di antara anggota tim atau departemen.
 - 2) Mendorong spesialisasi agar setiap individu atau tim dapat fokus pada tugas tertentu, meningkatkan efisiensi dan keahlian.
- c. Koordinasi dan Integrasi, terdiri dari:
 - 1) Memastikan bahwa aktivitas yang berbeda dalam organisasi selaras dan terkoordinasi untuk mencapai tujuan bersama.
 - 2) Menggunakan alat komunikasi dan koordinasi seperti rapat, sistem informasi, dan prosedur standar.
- d. Pemberdayaan dan Delegasi, terdiri dari:
 - 1) Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada individu atau tim yang tepat.
 - 2) Memberikan kekuasaan dan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang didelegasikan.

Pengorganisasian manajemen proyek adalah proses yang melibatkan penataan sumber daya dan tugas untuk mencapai tujuan proyek dengan efektif dan efisien. Beberapa faktor penting yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian manajemen proyek antara lain:

- a. Struktur Organisasi, memilih struktur organisasi yang sesuai (fungsional, matriks, atau proyek) berdasarkan kebutuhan proyek dan organisasi. Struktur ini

- mempengaruhi alur komunikasi, pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya.
- b. Penentuan Peran dan Tanggung Jawab, mengidentifikasi dan mendefinisikan peran serta tanggung jawab setiap anggota tim proyek. Hal ini penting untuk menghindari kebingungan dan memastikan bahwa setiap tugas dijalankan oleh orang yang tepat.
 - c. Pengalokasian Sumber Daya, menentukan dan mengalokasikan sumber daya (manusia, finansial, teknologi) yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek. Pengelolaan sumber daya yang efisien membantu meminimalkan pemborosan dan memastikan bahwa proyek berjalan sesuai dengan rencana.
 - d. Komunikasi, membangun saluran komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa informasi penting disampaikan dengan jelas dan tepat waktu. Komunikasi yang baik membantu menghindari miskomunikasi dan memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik di antara anggota tim.
 - e. Pengelolaan Risiko, mengidentifikasi potensi risiko yang mungkin terjadi selama proyek berlangsung dan merencanakan tindakan mitigasi untuk mengatasi risiko tersebut. Pengelolaan risiko yang baik membantu mengurangi dampak negatif yang mungkin terjadi.
 - f. Pengelolaan Waktu, membuat jadwal proyek yang realistis dan memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan sesuai dengan jadwal. Pengelolaan waktu yang baik membantu menjaga proyek tetap berada pada jalur yang benar.

- g. Pengelolaan Biaya, mengelola anggaran proyek dengan hati-hati untuk memastikan bahwa semua pengeluaran sesuai dengan rencana. Ini melibatkan pengawasan terhadap biaya aktual dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.
- h. Kualitas, menetapkan standar kualitas yang harus dipenuhi oleh setiap deliverable proyek. Pengendalian kualitas yang efektif memastikan bahwa hasil proyek memenuhi atau melebihi harapan pemangku kepentingan.
- i. Motivasi dan Kepemimpinan, memotivasi anggota tim proyek dan memberikan kepemimpinan yang efektif untuk mencapai tujuan proyek. Kepemimpinan yang baik membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif
- j. Pelatihan dan Pengembangan, menyediakan pelatihan dan pengembangan bagi anggota tim proyek untuk memastikan bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas mereka dengan efektif.

2. Pengelolaan Manajemen Proyek

Pengelolaan adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Ini mencakup beberapa fungsi utama:

a. Perencanaan, terdiri dari:

- 1) Menetapkan tujuan dan merumuskan rencana untuk mencapainya.

- 2) Mengidentifikasi langkah-langkah yang diperlukan dan menentukan alokasi sumber daya.
- b. Pengorganisasian, terdiri dari:
- 1) Mengatur sumber daya dan menetapkan struktur organisasi.
 - 2) Membagi tugas dan mendelegasikan wewenang.
- c. Kepemimpinan, terdiri dari:
- 1) Mengarahkan dan memotivasi individu atau tim untuk mencapai tujuan organisasi.
 - 2) Menggunakan keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan untuk mempengaruhi perilaku.
- d. Pengendalian, terdiri dari:
- 1) Memantau kinerja organisasi dan membandingkannya dengan rencana.
 - 2) Mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan dari rencana.
- e. Pengambilan Keputusan, yaitu mengidentifikasi masalah atau peluang, mengevaluasi alternatif, dan memilih tindakan yang paling sesuai.

Pengorganisasian dan pengelolaan yang efektif adalah kunci untuk mencapai efisiensi dan keberhasilan dalam organisasi. Dengan struktur yang baik dan manajemen yang efektif, organisasi dapat beroperasi lebih lancar dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6.3 Pelaksanaan Proyek

Implementasi proyek adalah fase di mana rencana proyek dikembangkan dan dilaksanakan. Ini adalah fase kritis di mana kegiatan yang direncanakan dilaksanakan untuk mencapai tujuan proyek. Bidang dan kegiatan utama yang termasuk dalam proyek ini adalah:

1. Mobilisasi Sumber Daya, yaitu mengalokasikan dan mengerahkan sumber daya yang diperlukan, termasuk tenaga kerja, peralatan, dan material.
2. Manajemen Tim Proyek, meliputi:
 - a. Mengelola anggota tim proyek untuk memastikan mereka memahami tugas dan tanggung jawab mereka.
 - b. Mendorong komunikasi yang efektif dan kerja sama tim.
3. Pengendalian Kualitas, meliputi:
 - a. Memastikan bahwa hasil pekerjaan memenuhi standar kualitas yang ditetapkan.
 - b. Melakukan pengujian dan inspeksi untuk mendeteksi dan memperbaiki cacat atau ketidaksesuaian.
4. Manajemen Waktu, meliputi:
 - a. Memantau jadwal proyek dan memastikan bahwa aktivitas proyek berjalan sesuai dengan rencana.
 - b. Mengidentifikasi dan mengatasi penundaan atau hambatan.
5. Manajemen Biaya, meliputi:
 - a. Memantau anggaran proyek dan mengendalikan biaya untuk memastikan proyek tetap dalam batas anggaran yang telah ditetapkan.
 - b. Mengidentifikasi dan mengatasi penyimpangan biaya.

6. Manajemen Risiko, meliputi:
 - a. Mengidentifikasi risiko yang mungkin terjadi selama pelaksanaan proyek.
 - b. Mengimplementasikan strategi mitigasi untuk mengurangi dampak risiko tersebut.
7. Pengelolaan Stakeholder:
 - a. Berkomunikasi dengan stakeholder proyek untuk memastikan bahwa mereka tetap terinformasi dan terlibat.
 - b. Mengelola harapan dan umpan balik dari stakeholder.

Aktivitas utama pelaksanaan proyek, meliputi beberapa aktivitas yaitu:

1. Eksekusi Tugas, kegiatan yang dilakukan terdiri atas:
 - a. Melaksanakan aktivitas proyek sesuai dengan rencana yang telah dibuat.
 - b. Menggunakan sumber daya secara efektif untuk menyelesaikan tugas.
2. Pemantauan dan Pengendalian, kegiatan yang dilakukan terdiri atas:
 - a. Memantau kinerja proyek terhadap jadwal, anggaran, dan kualitas.
 - b. Melakukan tindakan korektif jika ada penyimpangan dari rencana.
3. Komunikasi, kegiatan yang dilakukan terdiri atas:
 - a. Melaporkan kemajuan proyek kepada tim, manajemen, dan stakeholder.
 - b. Mengadakan rapat rutin untuk membahas status proyek dan mengatasi masalah.

4. Penanganan Masalah:

- a. Mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah yang muncul selama pelaksanaan proyek.
- b. Menggunakan teknik pemecahan masalah untuk menemukan solusi yang efektif.

Pelaksanaan proyek adalah tahap di mana rencana dan persiapan yang telah dibuat diuji dalam praktik. Keberhasilan pelaksanaan proyek sangat bergantung pada kemampuan tim proyek untuk mengelola sumber daya, menjaga komunikasi yang efektif, dan mengatasi masalah yang muncul dengan cepat dan efisien.

6.4 Pengendalian dan Pemantauan

Pengendalian dan pemantauan proyek adalah dua aspek penting dari manajemen proyek yang memastikan proyek berjalan sesuai rencana dan tujuan yang dinyatakan. Berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan dalam manajemen dan pemantauan proyek dapat diringkas sebagai berikut:

1. Pengendalian Proyek

Pengendalian proyek adalah proses mengukur kinerja proyek secara teratur untuk memastikan bahwa proyek berjalan sesuai dengan rencana, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif untuk mengatasi masalah yang muncul. Pengendalian proyek melibatkan beberapa langkah kunci:

- a. Penetapan Standar Kinerja, yaitu dengan menentukan tolok ukur kinerja yang harus dicapai dalam setiap fase proyek.
- b. Pengukuran Kinerja, yaitu dengan mengumpulkan data mengenai kinerja proyek, seperti waktu, biaya, dan kualitas.
- c. Perbandingan Kinerja dengan Standar, yaitu dengan membandingkan kinerja aktual dengan standar yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi penyimpangan.
- d. Tindakan Korektif, yaitu dengan mengambil tindakan untuk mengatasi penyimpangan dan memastikan proyek kembali ke jalur yang benar.

2. Pemantauan Proyek

Pemantauan proyek adalah proses pengawasan terus menerus terhadap kemajuan proyek untuk memastikan bahwa semua aktivitas berjalan sesuai dengan rencana. Pemantauan melibatkan pengumpulan data dan informasi yang relevan, serta analisis untuk mengevaluasi kemajuan proyek. Berikut adalah beberapa aspek penting dalam pemantauan proyek:

- a. Pelaporan Progres: Melaporkan status proyek secara berkala kepada semua pemangku kepentingan.
- b. Identifikasi Masalah: Mengidentifikasi masalah atau hambatan yang dapat mempengaruhi keberhasilan proyek.
- c. Analisis Risiko: Melakukan analisis risiko untuk mengantisipasi potensi masalah yang mungkin muncul.

- d. Pengambilan Keputusan: Mengambil keputusan yang tepat berdasarkan data dan analisis yang ada untuk memastikan kelancaran proyek.

6.5 Penutupan Proyek

Penutupan proyek adalah fase terakhir dalam siklus manajemen proyek yang memastikan semua aspek proyek telah diselesaikan, semua *deliverables* telah diserahkan, dan proyek ditutup secara resmi. Fase ini penting untuk memastikan bahwa proyek selesai dengan sukses dan semua pihak terkait puas dengan hasilnya. Berikut adalah beberapa langkah kunci dalam penutupan proyek:

1. Menyelesaikan Semua Aktivitas Proyek yaitu memastikan bahwa semua tugas dan *deliverables* proyek telah diselesaikan dan diterima oleh pelanggan atau pemangku kepentingan. Menyelesaikan semua kontrak dan memastikan pembayaran telah dilakukan.
2. Penyerahan Deliverables: Menyerahkan semua hasil akhir proyek kepada pelanggan atau pengguna akhir. Mendapatkan persetujuan dan tanda tangan penerimaan dari pelanggan untuk setiap *deliverable*.
3. Dokumentasi Proyek: Mengumpulkan semua dokumentasi proyek termasuk rencana proyek, laporan status, perubahan ruang lingkup, dan dokumentasi teknis. Menyusun laporan akhir proyek yang merangkum kinerja proyek, pencapaian, dan pelajaran yang dipetik.
4. Evaluasi Kinerja Proyek: Melakukan review kinerja proyek untuk menilai apakah tujuan dan sasaran proyek telah

- tercapai. Mengevaluasi kinerja tim proyek dan mengidentifikasi area untuk perbaikan di masa depan.
5. Pelajaran yang Dipetik (Lessons Learned): Mengadakan sesi refleksi untuk mendiskusikan apa yang berjalan baik dan apa yang bisa diperbaiki. Mendokumentasikan pelajaran yang dipetik untuk referensi di proyek-proyek mendatang.
 6. Arsip Proyek: Mengarsipkan semua dokumen proyek untuk referensi di masa depan dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dan persyaratan hukum.
 7. Pembubaran Tim Proyek: Menyelesaikan tugas akhir dari tim proyek dan mempersiapkan mereka untuk kembali ke tugas reguler mereka atau proyek baru. Mengakui dan menghargai kontribusi tim proyek.
 8. Penyusunan Laporan Akhir: Menyusun dan menyampaikan laporan akhir proyek kepada semua pemangku kepentingan. Laporan ini harus mencakup ringkasan dari semua kegiatan proyek, pencapaian utama, dan evaluasi kinerja.

6.6 Jenis-Jenis Manajemen Proyek

Dalam manajemen proyek, terdapat beberapa jenis pendekatan yang bisa digunakan, tergantung pada sifat proyek dan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa jenis manajemen proyek yang umum:

1. Manajemen Proyek Tradisional (Waterfall). Pendekatan ini mengikuti langkah-langkah berurutan yang jelas mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga penutupan. Setiap fase harus diselesaikan sebelum fase berikutnya dimulai. Keunggulannya adalah mudah dipahami dan diikuti, cocok

untuk proyek dengan kebutuhan dan spesifikasi yang jelas dari awal. Sedangkan kelemahannya adalah kurang fleksibel terhadap perubahan di tengah jalan, tidak cocok untuk proyek yang sifatnya dinamis atau belum jelas.

2. Manajemen Proyek Agile. Pendekatan ini menekankan fleksibilitas dan iterasi. Proyek dibagi menjadi beberapa iterasi atau sprint, dengan tujuan untuk menghasilkan bagian-bagian kecil dari produk yang dapat diimplementasikan. Keunggulannya adalah sangat fleksibel, memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan kebutuhan dan situasi. Sedangkan kelemahannya adalah membutuhkan keterlibatan dan komunikasi yang intensif dari seluruh tim, bisa kurang terstruktur dibandingkan dengan pendekatan tradisional.
3. Manajemen Proyek Lean. Berfokus pada pengurangan pemborosan dan peningkatan efisiensi dalam setiap langkah proses proyek. Memiliki keunggulan yaitu efisien, mengurangi biaya dan waktu yang terbuang. Namun juga memiliki kelemahan yaitu membutuhkan budaya dan pemahaman yang kuat tentang prinsip Lean di seluruh tim.
4. Manajemen Proyek Scrum. Sebuah kerangka kerja dalam Agile, yang berfokus pada pengiriman produk dalam sprint berjangka waktu tetap (biasanya 2-4 minggu). Melibatkan peran spesifik seperti Scrum Master dan Product Owner. Keunggulannya adalah memungkinkan pengelolaan proyek yang lebih terstruktur dalam lingkungan Agile, memberikan hasil yang cepat dan dapat diukur. Sedangkan kelemahannya adalah membutuhkan pelatihan dan pemahaman yang baik tentang metodologi Scrum,

dan kadang-kadang bisa terasa kaku dalam lingkungan Agile yang lebih fleksibel.

5. Manajemen Proyek Kanban. Metodologi visual yang menggunakan papan Kanban untuk memantau alur kerja dan tugas-tugas proyek secara kontinu. Memiliki keunggulan yaitu sangat visual dan mudah dipahami, membantu dalam manajemen tugas sehari-hari dan pengelolaan alur kerja. Namun juga terdapat kelemahan yaitu kurang terstruktur untuk proyek yang memerlukan kerangka kerja dan milestones yang lebih jelas.
6. Manajemen Proyek PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Metodologi ini berasal dari Inggris dan berfokus pada manajemen proyek yang dikendalikan melalui tahapan yang terdefinisi dengan baik, termasuk pelaksanaan, kontrol, dan penyelesaian. Keunggulan yang dimiliki adalah memberikan kerangka kerja yang komprehensif dan terstruktur, sangat cocok untuk proyek skala besar dan kompleks. Sedangkan kelemahannya adalah bisa terlalu kaku dan formal untuk proyek yang lebih kecil atau yang membutuhkan fleksibilitas lebih.

Jenis-jenis manajemen proyek ini memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Pemilihan metodologi yang tepat sangat bergantung pada sifat proyek, kebutuhan organisasi, dan lingkungan kerja yang ada.

6.7 Risiko-Risiko yang Dihadapi dalam Manajemen Proyek

Manajemen proyek penuh dengan ketidakpastian yang dapat mempengaruhi proyek. Dampak-dampak ini perlu diidentifikasi, dianalisis dan dikelola untuk meminimalkan dampak negatifnya. Berikut adalah beberapa faktor risiko paling umum dalam manajemen proyek:

1. Risiko Teknis. Risiko teknis yang ditemui dalam manajemen proyek meliputi yaitu kegagalan teknologi dalam bentuk ketidakmampuan teknologi atau alat yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan proyek. Kemudian perubahan spesifikasi, yaitu adanya perubahan spesifikasi teknis selama proyek berlangsung yang dapat mempengaruhi jadwal dan anggaran. Dan yang tidak kalah penting adalah kompleksitas teknis yaitu kesulitan yang timbul dari kompleksitas teknis yang tinggi yang dapat menyebabkan penundaan atau kegagalan.
2. Risiko Waktu. Risiko waktu yang dapat terjadi adalah dalam bentuk penundaan jadwal dan keterlambatan dalam penyelesaian tugas yang dapat menyebabkan proyek tidak selesai tepat waktu. Hal lainnya yang ditemui adalah risiko estimasi waktu yang tidak akurat karena adanya kesalahan dalam estimasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas dapat menyebabkan keterlambatan.
3. Risiko Biaya. Risiko biaya yang bisa terjadi dalam risiko pembengkakan anggaran seperti pengeluaran yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Kemudian juga dapat pula terjadi risiko estimasi biaya yang tidak akurat

dengan adanya kesalahan dalam estimasi biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

4. Risiko Kualitas. Risiko kualitas meliputi kegagalan memenuhi standar kualitas dimana hasil proyek yang tidak memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Kemudian juga bisa terjadi risiko kontrol kualitas yang lemah yaitu kurangnya kontrol kualitas yang dapat menyebabkan produk akhir yang tidak sesuai.
5. Risiko Sumber Daya. Risiko sumber daya meliputi risiko kekurangan sumber daya dengan tidak adanya atau kurangnya ketidakterediaan sumber daya yang diperlukan (tenaga kerja, peralatan, bahan) pada saat yang tepat. Juga dapat terjadi risiko ketidakcukupan keterampilan yaitu kurangnya keterampilan yang dibutuhkan oleh tim proyek untuk menyelesaikan tugas tertentu.
6. Risiko Lingkungan dan Eksternal. Risiko lingkungan dan eksternal yang dapat terjadi bisa dalam bentuk risiko perubahan regulasi yaitu perubahan dalam peraturan atau kebijakan yang dapat mempengaruhi proyek. Kemungkinan risiko lainnya yang terjadi adalah risiko kondisi ekonomi yaitu perubahan kondisi ekonomi yang dapat mempengaruhi pendanaan dan biaya proyek. Cuaca dan bencana alam dapat juga menjadi risiko dimana kondisi cuaca ekstrem atau bencana alam yang dapat menyebabkan penundaan atau kerusakan.
7. Risiko Manajerial. Risiko manajerial yang dapat terjadi adalah risiko kepemimpinan yang tidak efektif yaitu kegagalan dalam menyediakan kepemimpinan yang efektif dan visi yang jelas untuk proyek. Risiko manajerial lainnya

yang bisa terjadi adalah risiko pengambilan keputusan yang buruk dimana keputusan yang buruk atau terlambat yang dapat mempengaruhi jalannya proyek.

8. Risiko Stakeholder: Risiko stakeholder bisa terjadi dalam bentuk risiko resistensi terhadap perubahan yaitu adanya penolakan dari pemangku kepentingan terhadap perubahan yang diusulkan. Kemudian juga adanya ketidakpuasan stakeholder yaitu kegagalan dalam memenuhi harapan pemangku kepentingan yang dapat mengganggu proyek.

Untuk mengelola risiko-risiko ini, beberapa langkah penting yang dapat diambil meliputi:

1. Identifikasi Risiko, mengidentifikasi semua risiko potensial yang dapat mempengaruhi proyek.
2. Analisis Risiko, mengevaluasi kemungkinan dan dampak dari setiap risiko untuk menentukan prioritas penanganan.
3. Rencana Mitigasi, mengembangkan rencana untuk mengurangi atau mengelola risiko yang diidentifikasi.
4. Pemantauan Risiko, secara terus-menerus memantau risiko dan mengevaluasi efektivitas tindakan mitigasi.
5. Respon Terhadap Risiko, melakukan tindakan yang tepat saat risiko terjadi untuk meminimalkan dampaknya.

6.8 Mengukur Keberhasilan Manajemen Proyek

Mengukur keberhasilan manajemen proyek merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa proyek mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Keberhasilan proyek dapat dievaluasi dengan berbagai cara,

termasuk kinerja tepat waktu, biaya, kualitas, dan kepuasan pemangku kepentingan. Di bawah ini berbagai metode dan metrik yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan suatu proyek:

1. Kinerja Waktu (*On-Time Delivery*) dapat diukur dengan cara:
 - a. Pengiriman tepat waktu adalah ukuran apakah proyek selesai tepat waktu sesuai jadwal.
 - b. Waktu penyelesaian tugas yaitu evaluasi apakah setiap tugas atau fase proyek diselesaikan sesuai dengan rencana waktu yang ditetapkan.
2. Kinerja Biaya (*Within Budget*) dapat diukur dengan cara:
 - a. Pengendalian anggaran yaitu mengukur apakah proyek diselesaikan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.
 - b. Pengeluaran aktual vs. anggaran yaitu membandingkan pengeluaran aktual dengan anggaran yang telah disetujui untuk mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya.
3. Kualitas (*Quality of Deliverables*) dapat diukur dengan cara:
 - a. Pemenuhan standar kualitas yaitu menilai apakah hasil proyek memenuhi atau melampaui standar kualitas yang telah ditetapkan.
 - b. Tingkat cacat atau kesalahan yaitu mengukur jumlah cacat atau kesalahan dalam deliverable yang menunjukkan tingkat kualitas hasil proyek.
4. Kepuasan Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Satisfaction*) dapat diukur dengan:

- a. Kepuasan pelanggan yaitu mengukur kepuasan pelanggan atau pemangku kepentingan utama terhadap hasil proyek melalui survei atau umpan balik.
 - b. Pemenuhan harapan yaitu menilai apakah proyek memenuhi harapan dan kebutuhan pemangku kepentingan.
5. Pencapaian Tujuan Proyek (*Achievement of Project Objectives*) dapat diukur dengan:
- a. Pemenuhan sasaran proyek yaitu evaluasi apakah tujuan utama proyek tercapai, seperti peningkatan efisiensi, pengurangan biaya operasional, atau peningkatan pendapatan.
 - b. Manfaat yang dihasilkan yaitu mengukur manfaat jangka panjang yang dihasilkan oleh proyek terhadap organisasi atau pengguna akhir.
6. Efisiensi Proses (*Process Efficiency*) dapat diukur dengan:
- a. Penggunaan sumber daya yaitu menilai seberapa efisien sumber daya (tenaga kerja, peralatan, material) digunakan selama proyek.
 - b. Waktu penyelesaian vs. produktivitas yaitu mengukur produktivitas tim proyek dan membandingkannya dengan waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan tugas.
7. Manajemen Risiko (*Risk Management*) dapat diukur dengan:
- a. Identifikasi dan mitigasi risiko yaitu menilai efektivitas proses identifikasi dan mitigasi risiko selama proyek berlangsung.

- b. Dampak risiko yang terjadi yaitu mengukur dampak risiko yang terjadi dan bagaimana risiko tersebut dikelola untuk meminimalkan dampak negatifnya.
8. Penyampaian Nilai (*Value Delivery*) dapat diukur dengan:
- a. ROI (*Return on Investment*) yaitu mengukur pengembalian investasi yang dihasilkan oleh proyek.
 - b. Nilai tambah proyek yaitu menilai kontribusi proyek terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi dan peningkatan nilai tambah.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press.
- Burke, R. (2013). Project Management: Planning and Control Techniques. Wiley.
- Daft, R. L. (2016). Management. Cengage Learning.
- Highsmith, J. (2010). Agile Project Management: Creating Innovative Products. Addison-Wesley.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2019). Contemporary Management. McGraw-Hill Education.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
- Larson, E., & Gray, C. (2020). Project Management: The Managerial Process. 8th Edition. McGraw-Hill Education.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project Management: The Managerial Process. McGraw-Hill Education.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2017). Project Management: The Managerial Process. McGraw-Hill Education.
- Lewis, J. P. (2011). Project Planning, Scheduling, and Control: The Ultimate Hands-On Guide to Bringing Projects in On Time and On Budget. McGraw-Hill.
- Liker, J. K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill.
- Lock, D. (2020). Project Management. Gower Publishing, Ltd.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2012). Project Management: A Managerial Approach. Wiley.

- Pinto, J. K. (2019). Project Management: Achieving Competitive Advantage. Pearson.
- Prince2. (2017). Managing Successful Projects with PRINCE2 2017 Edition. The Stationery Office.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Project Management Institute.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management. Pearson.
- Schwalbe, K. (2015). Information Technology Project Management. Cengage Learning.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org.
- Wysocki, R. K. (2011). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. Wiley.

BAB 7

MANAJEMEN KEUANGAN

Oleh: Assoc. Prof. Dr. Sparta, SE., Ak., ME.,CA.

7.1 pendahuluan

Sebelum masuk dalam penjelasan apa yang dimaksud dengan dengan manajemen keuangan dan keuangan perusahaan, maka berikut akan disampaikan apa saja bidang keuangan yang ada di perusahaan dan beberapa peluang karier yang tersedia di masing-masing bidang. Disamping itu diberikan beberapa ilustrasi keuangan sesuai dengan bidang lain seperti pemasaran, manajemen, akuntansi, dan teknologi.

Ada lima area bidang keuangan di perusahaan yaitu: 1). Keuangan Perusahaan, 2). Investasi, 3). Lembaga Keuangan, 4). Keuangan Internasional, dan 5). Fintech.

Bidang Keuangan perusahaan merupakan pokok bahasan utama yang dibahas dalam manajemen keuangan terkait dengan gagasan dan prinsip keuangan dasar yang berlaku di berbagai bidang keuangan.

Bidang Investasi terkait dengan rencana dan strategi perusahaan dalam melakukan penanaman dana pada aset keuangan (seperti: sekuritas saham, sekuritas utang, sekuritas derivative), asset property, atau perluasan perusahaan dalam bentuk cabang, anak perusahaan. Dalam investasi tentu saja perlu diperhatikan apa variable yang menentukan harga dari asset keuangan, apa risiko potensi

yang akan terjadi dalam investasi tersebut serta hasil yang akan diperoleh dari investasi tersebut. Dan yang terakhir dalam investasi yang jadi perhatian adalah sumber dananya dari mana?

Bidang Lembaga keuangan adalah bisnis yang terutama bergerak dalam bidang keuangan. Bank dan perusahaan asuransi mungkin yang paling dikenal. Lembaga ini menggunakan tenaga kerja untuk melakukan kegiatan di bidang keuangan seperti analisis kredit, customer service untuk melayani nasabah, tenaga IT untuk menyediakan fasilitas infrastruktur di perbankan terkait dengan fasilitas ATM, E-banking, penyediaan banyak aplikasi untuk mempermudah nasabah bertransaksi keuangan dengan nyaman. Begitu juga aktivitas lembaga asuransi menggunakan keahlian dari appraisal, asesmen, analisis untuk menilai risiko dan premi yang harus dibebankan kepada nasabah asuransi.

Keuangan internasional adalah spesialisasi dari bidang keuangan perusahaan, Investasi dan lembaga keuangan yang menangani masalah masalah keuangan yang memiliki transaksi internasional antar perusahaan di berbagai negara sehingga transaksi tersebut menggunakan berbagai jenis valuta asing asing. Pekerjaan dalam keuangan internasional secara umum menyangkut aspek internasional dari keuangan perusahaan, investasi, atau lembaga keuangan. Misalnya, manajer portofolio dan analis sekuritas khusus bekerja pada perusahaan asing atau multinasional. Bagi perusahaan di Indonesia yang memiliki cabang di luar negeri akan membutuhkan staf yang memiliki pemahaman

tentang bisnis internasional terkait dengan transaksi valuta asing, country risk, exchange risk, dan lainnya. Spesialis internasional dibutuhkan banyak industri seperti perbankan, otomotif dan lainnya.

Fintech (Financial Technology). Sebelum masuk ke Fintech, diperlukan mengenal istilah start-up. Pada era digital yang terjadi saat ini telah ditandai dengan kemunculan usaha-usaha baru dengan pemanfaatan kemajuan teknologi. Perusahaan dengan usaha-usaha baru ini atau perusahaan perintis dikenal dengan perusahaan *start up*. Perusahaan *start up* adalah perusahaan yang masih dalam tahap rintisan yang bergerak di bidang teknologi dan informasi di dunia maya atau internet. Penggunaan kata-kata *start up* hanya berlaku untuk usaha dibidang teknologi dan informasi saja sehingga tidak berlaku untuk usaha lainnya.

Terdapat dua jenis start up yaitu e-commerce dan Financial Technology (FinTech). E-commerce adalah entitas bisnis dengan platform jual beli online, sedangkan FinTech adalah entitas bisnis yang kegiatan bisnisnya banyak melakukan inovasi di bidang jasa keuangan melalui teknologi modern. Lebih jauh dapat dikatakan juga Fintech merupakan istilah umum untuk perusahaan yang menggunakan internet, ponsel, perangkat lunak, dan/atau layanan cloud untuk menyediakan layanan keuangan (Jordan et.all, 2022). E-commerce dan FinTech saling bersinergi, di mana e-commerce sebagai platform jual belinya, sedangkan peran dari FinTech adalah untuk mendukung proses jual beli tersebut sehingga produk dan jasa dapat diterima luas

oleh customer. Dengan FinTech, contohnya, cara pembayaran bisa menjadi lebih cepat dan simpel karena FinTech melakukan terobosan-terobosan baru secara terus menerus dalam pelayanannya kepada customer nya. Start-up dan fintech banyak memperkerjakan tenaga yang ahli IT dan plus ahli keuangan.

Setiap orang yang mau terjun ke dunia bisnis, suka atau tidak suka harus belajar keuangan., Berikut beberapa alasan kenapa pelaku bisnis atau yang mau terjun ke bisnis harus belajar dan menguasai keuangan:

1. Pemasaran dan Keuangan. Seorang yang tertarik dengan pemasaran, diperukan pemahaman tentang keuangan karena, seorang marketer selalu bekerja berdasarkan anggaran, dan perlu perlu memahami bagaimana cara memperoleh hasil tertinggi penjualan dan pengeluaran serta program pemasaran. Semua informasi ini adalah dalam bidang keuangan sehingga seorang marketer perlu memahami keuangan. Dengan demikian untuk bekerja di bagain marketing, tenaga pemasaran perlu memahai keuangan dengan baik.
2. Akuntansi dan Keuangan. Bagi para akuntan, keuangan merupakan bacaan wajib. Pada perusahaan kecil, , akuntan melakunakan fungs akuntadi dan skelaigus melaksanakan fungs keuangan. KOndisi ini membuat akuntan sering dihadapkan pada keputusan keuangan dan skelaigus tugas-tugas akuntansi tradisional. Pada saat dunia keuangan selalu berkembang lebih kompleksitas, maka akuntan dituntut untuk menguasai keuangan dalam melihat implikasi setiap jenis kontrak keuangan yang

sangat beragam dan mengalami perubahan setiap saat dan pengaruhnya bagi laporan keuangan. Dari sisi lain dapat dilihat bahwa, akuntansi biaya dan keuangan bisnis saling berkaitan, karena mempunyai subjek dan fokus yang sama.

3. Manajemen dan Keuangan. Salah satu bidang terpenting dalam manajemen adalah strategi. Strategy bisnis yang dirancanag oleh manajemen harus disuport oleh keuangan sehingga perlu strategis keuangan untuk membiayan setiap stratgeis bisnis yang disusun. Tanpa adanya strategi keuangan , semua strategeis bisnis akan sia-sia saja. Semua tingkatan manajemen diharapkan dapat memahami bahwa pekerjaan mereka dapat mempengaruhi laba perusahaan sehingga mereka diharpakan juga berkeja sesuai dengan bidang dengan baik. Sehingga aktivitas mereka diharapkan dapat menciptakan nilai bagi erusahaan. Penciptaan nilai dari akivitas manajemen merupakan bgian studi dalam manajemen keuangan.
4. Teknologi dan Keuangan. Perekmbangan Technology telah membawa perubahan yang snagta besar daalm bisnis dan pengelollan keuangan diperusahaan. Teknogy erat kaitannya investasi perusahaan yang membutuhkan dana cukup besar. Perusahaan yang melakukan investasi teknolgy dapat melakukan efisinsi, layanan lebih cepat dan produk yang dijual harga nya lebih murah. Sehingga keuangan harus dielajari bagi sesorang berkecimpung dalam technology
5. Anda dan Keuangan salah satu alasan kenapa seseorang harus mempelajari keuangan? Karena sesorang terebut pasti dihadapka keputusan keuangan investasi dan pendaan

serta aktivitas rutin sehari harinya. Aktivitas tersebut dapat abungan diinvestasikan kemana? Pilihan-pilihan jenis investasi akan mempengaruhi masa depan keuangan seseorang.

7.2 Konsep Manajemen Keuangan

Perkembangan ilmu manajemen keuangan dalam tiga dekade ini telah mengalami perkembangan yang pesat. Tahun 1951, perkembangan ilmu manajemen keuangan perusahaan adalah pada bidang operasional, seperti modal kerja, sumber dana, anggaran belanja kearah konsep teori biaya modal, kebijakan struktur modal, kebijakan investasi dan penilaian perusahaan. Perkembangan Konsep teori dan literatur terjadi pada masa tahun 1960 an. Kemudian masa tahun 1970, Markowitz, Sharpe, dan Lintmen menemukan precampuran penilaian dasar resiko dan konsep portopolio. Konsep ini dikenal dengan *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*, *Capital Market Line (CML)*, *Security Market Line (SML)* telah berkembang pesat saat ini. Lebih jauh ilmu manajemen keuangan terus berkembang dengan munculnya ide-ide dalam pembiayaan, seperti leasing, pertumbuhan perusahaan melalui eksternal, seperti Konglomerasi, Merger dan Akuisisi. Pada akhirnya ilmu manajemen keuangan muncul dari suatu studi bersifat deskriptif mengenai pengelolaan operasional perusahaan telah bergeser kearah kondisi lingkungan perusahaan yang lebih dinamis dan dengan kondisi serba tidak ada kepastian (Menne, 2023).

Terdapat beberapa definisi manajemen keuangan yang diungkapkan oleh banyak ahli. Diantaranya (Oktavianna

dkk, 2021) 1). James Van Horne, menyatakan manajemen keuangan adalah semua kegiatan terkait dengan dengan asset mengenai perolehannya, pendanaannya serta pengelolaannya untuk tujuan umum". 2). lebih jauh Suad Husnan, mengungkapkan tentang apa yang dimaksud dengan manajemen keuangan adalah pengelolaan semua fungsi keuangan di perusahaan". 3). sedangkan Bambang Riyanto, menjelaskan manajemen keuangan merupakan seluruh kegiatan perusahaan terkait dengan usaha perolehan dana yang diperlukan secara efisien dan menguntungkan serta usaha untuk penggunaan tersebut secara efisien dan efektif". 4). Liefman menyampaikan ide nya bahwa manajemen keuangan merupakan suatu upaya penyediaan dan penggunaan dana dalam rangka perolehan aset. 5). Menurut Weston dan Copeland mengatakan , manajemen keuangan merupakan tugas dan tanggung jawab manajer keuangan. Tugas pokok manajemen keuangan diantaranya mencakup keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan dividen dari perusahaan". 6). Pendapat Maysarah tentang konsep, manajemen keuangan merupakan suatu proses pelaksanaan pengaturan keuangan melalui tenaga orang lain. Pelaksanaan awal bisa dari planning, organization, implementing dan diakhiri dengan control serta evaluasi.

Dari konsep manajemen keuangan yang disampaikan oleh beberapa ahli dibidang keuangan baik dari luar negeri maupun dari dalam negeri , maka dapat dirumuskan konsep manajemen keuangan. Manajemen keuangan adalah ilmu yang mengatur bagaimana pengelolaan keuangan perusahaan terkait dengan kegiatan investasi, kegiatan pendanaan,

kegiatan operasional dan pembayaran dividen, semuanya itu dalam rangka membantu seluruh fungsi keuangan.

7.3 Tujuan Manajemen Keuangan

Dengan asumsi entitas bisnis untuk mendapatkan profit maksimum, maka tujuan manajemen keuangan adalah untuk menghasilkan uang atau menambah nilai bagi pemiliknya. Tujuan ini sangat umum. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk bertahan hidup, menghindari kesulitan keuangan dan kebangkrutan, mengalahkan pesaing, memaksimalkan penjualan atau pangsa pasar, meminimalkan biaya, memaksimalkan laba dan untuk mempertahankan kestabilan lab.

Sehubungan tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai saham, maka diperlukan untuk melakukan identifikasi investasi dan aturan pendanaan yang memiliki efek positif nilai perusahaan melalui harga saham. Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa keuangan perusahaan merupakan suatu studi mengenai hubungan keputusan bisnis (keputusan investasi, keputusan pembiayaan, keputusan operasi dan keputusan dividen) dan nilai saham dalam kegiatan bisnis perusahaan (Jordan, Ross and Westerfiel, 2022).

Fahmi (2014) mengungkapkan bahwa paling sedikitnya terdapat 3 (tiga) tujuan dari manajemen keuangan yaitu: 1. Memaksimalkan nilai perusahaan 2. Selalu menjaga stabilitas keuangan dalam kondisi terkendali 3. Mengurangi risiko yang dihadapi perusahaan saat ini dan saat yang akan datang. Tujuan paling utama adalah bagaimana selalu

menjaga nilai perusahaan dalam keadaan maksimum. Maksimum ini dimaksudkan bagaimana pihak pengelola perusahaan harus mempunyai kapasitas mencapai nilai perusahaan secara maksimum pada saat masuk pasar.

Manajer keuangan merupakan suatu posisi di departmen keuangan dimana tugasnya adalah untuk pengelolaan atau pengaturan dan untuk pembuatan keputusan keuangan serta penerapan keputusan yang telah diambil nya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. dapat dikatakan bahwa seorang manajer keuangan tersebut fungsi utama nya adalah untuk mengoperasikan manajemen keuangan perusahaan.

Dari sisi pemegang saham, seorang manajer keuangan bertindak demi kepentingan terbaik pemegang saham dengan membuat keputusan yang dapat meningkatkan nilai saham. Dengan demikian, tujuan utama yang tepat bagi manajer keuangan dapat dinyatakan dengan mudah yaitu untuk memaksimalkan nilai per saham dari saham yang ada saat ini. Tujuan lain dari seorang manager keuangan adalah untuk mengurangi risiko perusahaan dan menjaga kestabilan keuangan agar tidak menimbulkan ketidak seimbangan keuangan perusahaan dan gagal bayar atau jangan terjadi illikuid di masa datang.

7.4 Financial Manager

Manager keuangan mempunyai posisi yang sangat penting dalam mengelola investasi, mencari sumber pendanaan dan menjaga arus kas operasi perusahaan agar tidak terjadi kesalahan dalam aktivitas keuangan terkait

kegiatan tersebut. Seorang manager keuangan harus bisa memilih investasi yang paling menguntungkan perusahaan dengan maksimal return dari investasi tersebut. Disamping itu juga seorang manager keuangan harus mampu mencari sumber-sumber pendanaan yang paling efisien dari sisi beban keuangan dengan risiko keuangan yang paling rendah diantara alternatif sumber dana yang ada. Apabila dalam pengelolaan dana operasional perusahaan terjadi kelebihan maka dana tersebut bisa dicadangkan untuk pembayaran dividen. Tentu saja dana operasional yang bisa digunakan untuk pembayaran tersebut adalah dana operasional setelah mencakup beban uang jangka pendek yang jatuh tempo dan cadangan biaya modal kerja periode operasi berikutnya. Dalam pengelolaan dana operasional untuk menunjang aktivitas operasional tetap berjalan, maka seorang manager keuangan harus dapat memastikan bahwa sumber dana dari operasi harus bisa mencakup semua biaya-biaya yang akan dikeluarkan terkait dengan operasi perusahaan.

Berikut fungsi dan tugas seorang manager keuangan:

1. Menguasai keadaan keuangan perusahaan dan mekanisme pasar keuangan.
2. Melakukan kontrol, analisis, dan evaluasi arus kas perusahaan.
3. Melakukan proyeksi keuangan perusahaan baik periode mingguan, bulanan, kuartalan dan tahunan
4. Melakukan analisis pesaing dan kecenderungan pasar dalam rangka penyusunan laporan proyeksi keuangan perusahaan.

5. Melakukan rancangan alat yang bisa digunakan dalam pengelolaan keuangan perusahaan untuk pengurangan *financial risk*.
6. Menyusun anggaran keuangan untuk pengendalian pengeluaran kas
7. Melakukan identifikasi variabel yang dapat mempengaruhi performa perusahaan sehingga dapat dilakukan strategi bisnis jangka pendek dan panjang berdasarkan hasil identifikasi tersebut setelah dilakukan kajian yang mendalam.
8. Melakukan pencairan sumber dana baru bagi perusahaan
9. Melakukan kajian peluang investasi yang akan dilakukan oleh perusahaan.
10. Melakukan kajian sumber dana yang paling efisien untuk membiayai investasi dengan mempertimbangkan risiko keuangan.
11. Membantu dalam keputusan investasi dan pendanaannya.
12. Melakukan kajian apakah perusahaan bayar dividen atau tidak
13. Melakukan kerjasama dengan divisi lain yang ada di perusahaan. kerja sama ini dilakukan untuk mengetahui keperluan setiap divisi, untuk koordinasi antar manajer.
14. Melakukan kajian kerja sama dengan perusahaan, investor dan pemerintah untuk melihat peluang investasi yang dilakukan bersama.
15. Mempunyai kemampuan untuk meng *up to date* peraturan dan ketentuan eksternal dan internal perusahaan yang berlaku.

16. Membangun jaringan dan penghubung Perusahaan dengan Pasar Keuangan. Demikian perusahaan dapat melakukan investasi dalam bentuk pembelian surat-surat berharga utang, saham dan pencarian sumber dana untuk mendapatkan return dan hasil yang optimal .

Dengan fungsi dan tugas manager keuangan yang sangat luas tersebut dan agar dapat berkeaja dengan baik untuk menjalankan fungsinya, maka seorang manager harus mempunyai skill:

1. Analisis. Mempunyai kemampuan analisis. kampuan analisis terutama bisa menganalisis kondisi keunagan, kondisi persaingan terkait peluang investasi dan sumber dana, serta analisis arus kas. Dengan kemampuan analisi yang baik seorang maanger bisa mmeperoleh data yang akurat sebagai dasar pengambilan kepuusan keuangan dan masukan bagi BDO perusahaan.
2. Detail. Memiliki perhatian yang baik terhadap detail. Seperti misalnya tik, koma dan istilah . hal ini sangat penting supaya transaksi yang terkait dengan keuangan tidak merugikan perusahaan.
3. Publik Speaking. Skil komunikasi juga sangat penting bagi seorang manaer keuangan. Bagiaman seorang manager mampu mnejelaskan hasil analisi yan snagat teknis dalam bentuk bahasa yang bisa dimengerti oleh piihak pihak yang berkepentingan termasuk BDO perusahaan.
4. Matemtika. Kemampuan matematika yang baik. Kemampuan matemtikan dapat digunakan untuk menganalisis data-data yang sangat kompleks dan sebagian

data keuangan banyak dalam bentuk kuantitatif.

5. Akuntansi. Kemampuan skil yang harus dimiliki seorang manager keuangan adalah akuntansi. Harus tahu ilmu dan teori akuntansi untuk membantu tugas dan fungsi manager keuangan. Dengan kemampuan ini seorang manager mampu mendiskusikan hasil analisis dan masalah-masalah keuangan dengan bawahan, rekan kerja dan atasannya dengan baik. Hal ini karena manager keuangan tahu bagaimana penilaian, pengungkuan, klasifikasi pelaporan yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan laporan keuangan.
6. Budgeting. Kemampuan skil dalam penyusunan budget memungkinkan seorang manager keuangan tahu fungsi budget dalam membantunya terkait dengan monitoring keuangan perusahaan terutama arus kas, investasi dan pendanaan dan pembayaran dividen. Budget merupakan alat control dan monitoring aktivitas keuangan perusahaan.
7. Pemodelan & pelaporan keuangan. skill pemodelan dan pelaporan keuangan merupakan skil yang dimiliki manager keuangan terkait kemampuan pemodelan yang mendukung pembuatan rekayasa digital. Rekayasa digital ini digunakan dalam rangka evaluasi sampai kepada rekomendasi yang berhubungan dengan performa keuangan perusahaan. Kemudian skill pelaporan keuangan digunakan untuk mampu memantau, melacak, melaporkan, dan menganalisis penghasilan perusahaan dalam rangka penilaian keadaan kesehatan keuangan sebuah perusahaan.

8. Organisasi & kolaborasi. Divisi keuangan dari suatu perusahaan harus melibatkan semua divisi yang ada dalam menjalankan fungsinya sehingga dibutuhkan kecakapan organisasi dan kolaborasi. Kecakapan organisasi dan kolaborasi dapat mendukung kerjasama dengan divisi lain yang terkait dengan keuangan agar bisa mencapai target perusahaan dan maksimum nilai serta profit perusahaan.

7.5 Keputusan Dalam Manajemen Keuangan

Seorang manajer keuangan perlu mempunyai perhatian terhadap tiga jenis pertanyaan dasar, sebagai berikut (Jordan, Ross and Westerfiel, 2022),:

1. Apa jenis investasi jangka panjang yang harus diambil oleh manager keuangan? Perusahaan akan memutuskan line bisnis atau segmen bisnis mana yang akan dijalankan oleh perusahaan? lebih lanjut timbul pertanyaan berikutnya yaitu apa fasilitas infrastruktur yang dibutuhkan? Infrastruktur tersebut seperti bangunan, mesin, dan peralatan.
2. Apabila pertanyaan pertama telah bisa dijawab, maka pertanyaan berikutnya adalah dari mana perusahaan mendapatkan sumber dana untuk membiayai investasi tersebut? Apakah sumber dananya berasal utang dari kreditor atau dan dari pemilik perusahaan dalam bentuk setoran saham baru.
3. Pertanyaan berikutnya terkait dengan aktivitas operasional. Bagaimana manager keuangan mengatur kegiatan keuangan yang rutin terkait dengan operasi seperti

pengeluaran untuk pembelian bahan baku, pembelian barang dagang dan biaya-biaya ? bagaimana mengelola penagihan piutang kepada pelanggan, pembayaran hutang kepada vendor?

Terkait dengan pertanyaan-pertanyaan di atas . berikut dibahas ketiga pertanyaan di atas terkait dengan investasi, pendanaan dan pengelolaan arus kas di bawah ini.

Capital Budgeting. Capital budgeting adalah proses perencanaan dan pengelolaan investasi jangka panjang perusahaan. Dalam capital budgeting, manajer keuangan melakukan indentifikasi peluang investasi yang prospektif bagi perusahaan. hasil investai tersebut harusnya emberikan return optimal perusahaan dibandingkan invests lainnya. Invetasi yang jadi bahan pertimbangan bagi perusahaan tentu saaj yang sesuai dengan bisnis yang sedang digeluti oleh perusaaah tersebut. Bagi pedagang retail seperti indomart tentu yang perlu mereka putuskan adalah apakah buka cabang took baru atau tetap saat ini. keputusan ini memerlukan pembahasan caital budgeting untuk memproses kelayakan dari buka toko baru atau tidak. Disamping itu setelah manager keuangan dihadapan pada keputusan tersebut, ada lagi keputusan yang harus mereka hadapi yaitu apakah aplaikasi pencatatan akuntansi yang mereka gunakan? Evaluasi ukuran, waktu, dan risiko arus kas masa depan dari proyek jangka panjang dalah inti dari capital budgeting. Dalam penilaian kelayakan investasi masalah waktu, ukan dan risiko dari arus kas adalah inti persoalan apakah suatu proyek tersebut layak atau tidak. Dalam caital

budgeting alat untuk mengevaluasi apakah proyek tersebut layak atau tidak adalah dengan menggunakan Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return, dan Payback Period.

Capital Structure. Dalam ruang lingkup pertanyaan kedua dimana menyangkut masalah pendanaan, maka seorang manajer keuangan dihadapkan pada keputusan apakah ia akan membiayai proyek dengan hutang atau sumber dana dari penerbitan saham baru. Dalam capital structure, menyangkut masalah seberapa besar atau porsi sumber pendanaan untuk membiayai proyek investasi jangka panjang yang berasal dari utang jangka panjang dan modal? Struktur ini akan mempengaruhi tingkatan financial risk. Semakin tinggi porsi pendanaan dari utang maka semakin tinggi risiko keuangan yang akan dihadapi oleh perusahaan. Disamping itu juga dalam memutuskan apakah sumber dana dari utang atau penerbitan saham adalah biaya dana yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk perolehan dana tersebut.

Working Capital Management. Pertanyaan ketiga terkait dengan pengelolaan modal kerja. Konsep modal kerja bruto mencakup aset jangka pendek perusahaan atau aktiva lancar serta hutang lancar sebagai faktor pengurang. Sedangkan konsep modal kerja bersih adalah aktiva lancar dikurangi utang lancar. Aktiva lancar terdiri dari kas, surat-surat berharga piutang, persediaan dan uang muka, sedangkan utang lancar terdiri dari utang gaji, utang bunga utang dagang, utang bank modal kerja, utang ajak dan pendapatan diterima dimuka. Pengelolaan modal kerja perusahaan adalah untuk memastikan bahwa perusahaan

mempunyai asset yang cukup untuk kelangsungan operasinya dan terhindar dari gangguan yang merugikan serta terhindar kekurangan dana modal kerja sehingga perusahaan tidak bisa beropersi tahun depan.

Beberapa hal terkait dengan modal kerja adalah: (1) jumlah uang tunai dan inventoori yang harus disimpan. (2) Penjualan secara kredit atau tunai tergantung kepada kebijakan perusahaan. (3) cara perolehan kebutuhan sumber pembiayaan jangka pendek. (4) pembelian dilakukan secara kredit atau tunai.

7.6 Teori Keagenen Dan Problem Keagenen

Menurut Scott (2014), Teori keagenen adalah cabang Game Theory yang mempelajari desain kontrak untuk memotivasi agen rasional agar bertindak atas nama prinsipal ketika kepentingan agen tersebut akan bertentangan dengan kepentingan prinsipal. Teori agency adalah teori yang menjelaskan hubungan antara pemilik perusahaan (prinsipel) dan manajemen (Agen). Hubungan ini dinyatakan dalam kontrak antara prinsipel dan agen Menurut pendapat Godfrey (2010), Kontrak Agency adalah situasi di mana satu pihak (prinsipal) melibatkan pihak lain (agen) untuk bertindak atas nama mereka. Dalam hubungan ini muncul problem keagenen (agency Problem) karena perbedaan kepentingan antara prinsipel dengan agen. Pihak prinsipel mempunyai kepentingan terhadap pertumbuhan asset dan kenaikan nilai saham serta kemampuan perusahaan dalam membayarkan dividen, sedangkan dari pihak agen punya kepentingan terhadap bonus. Bonus dihitung dari

pencapaian laba, sehingga manajer akan berusaha melakukan pengelollan laba agar laba nya meningkat melalui kebijakan akrualnya. Dari sisi lain, kenaikan laba akan meningkatkan bonus bagi manajemen perusahaan tetapi terdapat kecendrungan akan menurunkan kemampuan perusahaan dalam membayar dividen.

Problem keagenan dapat diatasi dengan melakukan monitoring dan pngawasan yang ketat terhadap manajemen perusahaan. Tindakan ini dilakukan oleh pemegang saham melalui dewan komisaris yang mengawasi kegiatan perusahaan yang dikomandoi oleh manajemen. Kegiatan pengawasan ini dilakukan melalui eksternal auditor, Dengan adanya uaya pengawasan ini memelrukan biaya yang dikenal dnegan agency cost. Semakin tinggi agency problem akan semakin tinggi agency costnya.

Hasil pengawasan dan monitoring ini bisa berdampak kepada upaya penggantian manajemen perusahaan. Hal ini dilakukan oleh pemegang saham apabila tidakan manajemen sudah merugikan perusahaan dan juga berbahaya dalam arah dan strategi perusahaan dimasa datang. Mekanisme pengawasan ini sangat penting dalam menciptakan *good corporate government* perusahaan.

7.7 Pasar Keuangan Dan Perusahaan

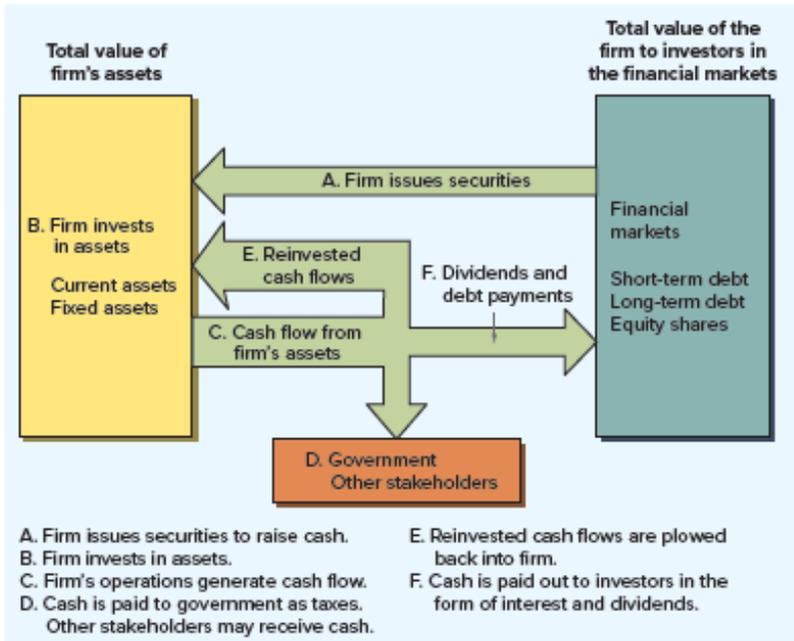
DalamWikipedia([https://id.wikipedia.org/wiki/Pasar ke uangan](https://id.wikipedia.org/wiki/Pasar_keuangan)) menyatakan bahwa Pasar keuangan adalah mekanisme yang terjadi di pasar dimana seorang atau koporasi dimungkinkan untuk dapat melakukan transaksi penjualan dan pembelian dengan mudah dalam

bentuk financial security (seperti saham dan obligasi).

Dalam sekuritas komoditas, perusahaan atau individu dapat melakukan transaksi pembelian dan penjualan di awal sebelum produk-produk tersebut diterima atau diserahkan oleh pembeli atau penjual. Produk-produk tersebut dapat berupa produk sumber alam seperti barang-barang pertanian (Kayu manis, Cengkeh, coklat, dan dan lain-lain) dan barangbarang tambang (biji besi, Emas, perak, minyak dan gas bumi dsbnya) dan lain sebagainya.

Peran pasar keuangan memainkan sangat penting terutama dalam meberikan fasilitas untuk kelancaran kegiatan ekonomi kapitalis dengan mengalokasikan sumber-sumber ekonomi dan menghasilkan serta melancarkan likuiditas keuangan bagi bisnis dan pengusaha.

Bagimana interaksi oasar keuangan dengan perusahaan? Hal ini dapat ini dapat dilihta pada gambar 1. Di bawah ini (Jordan, Ross and Westerfiel, 2022):



Gambar 7.1. Aliran Arus Kas antara Perusahaan dan Pasar Keuangan
 Sumber: Jordan, Ross and Westerfiel (2022)

Terdapat tiga pihak yang terlibat dalam pasar keuangan yaitu Investor di Financial Market, Perusahaan dan pemerintah. Total Nilai Aset perusahaan harus sama dengan nilai perusahaan dari sisi investor sebagai pemegang utang dan pemegang modal. Berikut dijelaskan langkah A sampai dengan F sebagai berikut:

- Langkah A, perusahaan menerbitkan sekuritas keuangan ke dalam pasar keuangan. Sekuritas keuangan yang diterbitkan bisa dalam bentuk sekuritas saham, sekuritas utang, dan sekuritas derivative. Sekuritas yang diterbitkan

ini dikelompokkan ke dalam passiva sebagai utang jangka pendek, utang jangka panjang dan modal saham. Perusahaan menerima dalam bentuk kas.

2. Langkah B, Hasil kas dari penerbitan sekuritas oleh perusahaan di investasikan dalam bentuk investasi sekuritas utang, investasi sekuritas saham dan investasi dalam sekuritas derivative. Kelompok investasi ini dalam laporan keuangan perusahaan masuk ke dalam kelompok asset lancar dan asset non lancar. dalam bentuk arus kas dari perusahaan ke pasar keuangan dalam bentuk pelunasan sekurita.
3. Langkah C, arus kas yang diperoleh oleh perusahaan selama periode tertentu akan digunakan kembali oleh perusahaan dalam bentuk reinvestasi, pembayaran dividend an pembayaran pokok utangnya kepada invsotr dan juga digunakan untuk pembayaran kepada pemerintah dan stake holders lainnya.
4. Langkah D, Pembayaran kepada pemerintah dalam bentuk pajak, kepada stakeholder lainnya dalam bentuk beban soail dan lingkungan.
5. Langkah E, penggunaan kas untuk kegiatan reinvestasi dalam bentuk pembelian surat-surat berharga di pasar keuangan.
6. Langka F, pembayaran dividen kepada pemegang saham , pembayaran poko jath tempo kepada pemegang hutang (bondholders).

7.8 Kesimpulan

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil dari pemaparan manajemen keuangan diatas adalah sebagai berikut:

1. lima area bidang keuangan di perusahaan yaitu: 1). Keuangan Perusahaan, 2). Investasi, 3). Lembaga Keuangan, 4). Keuangan Internasional, dan 5). Fintech.
2. Manajemen keuangan adalah ilmu yang mengatur bagaimana pengelollan keuangan perusahaan terkait dengan kegiatan investasi, kegiatan pendanaan, kegiatan operasional dan pembayaran dividen, semuan itu dalam rangka membantu seluruh fungsi keuangan.
3. Tujuan manajemen keuangan adalah untuk memaksimalkan nilai saham, maka diperlukan untuk melakukan identifikasi investasi dan aturan pendanaan yang memiliki efek positif nilai perusahaan melalui harga saham.
4. Tugas seorang manager keuangan adalah untuk mengusulkan keputusan keuangan dalam bentuk keputusan investasi, keputusan pendanaan dan keputusan dividen serta arus kas yang dapat meciptakan nilai maksimum perusahaan.
5. Keputusan utama dalam manajemen keuangan adalah keputusan investasi, keutusan pembiayaan, keputusan dividend an keputusan arus kas masuk dan keluar.
6. Teori agency adalah teori yang menjelaskan hubungan antara pemilik perusahaan (prisipel) dan manajemen (Agen). Hubungan ini dinyakatakan dalam kontrak antra prinsipel dan agen.

7. Pasar keuangan adalah mekanisme yang terjadi di pasar dimana seorang atau korporasi dimungkinkan untuk dapat melakukan transaksi penjualan dan pembelian dengan mudah dalam bentuk financial security (seperti saham dan obligasi).

DAFTAR PUSTAKA

- Godfrey, Jayn, Allan Hodgson, Ann Tarca, Jane Hamilton & Scott Holmes, (2010), *Accounting Theory, 7th ed.* Australia: John Wiley & Sons Publishing.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Menne, Firman (2023), *Manajemen Keuangan, Cetakan 1*, Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup.
- Jensen, Michael C. , and William H. Meckling (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, Volume 3, Issue 4, October 1976, Pages 305-360
- Jordan, Bradford D., Stephen A. Ross and Randolph Westerfiel (2022), *Fundamentals of corporate finance, 13 ed.* New Yotk: McGraw-Hill.
- Oktavianna, Rakhmawati; Mita Sicillia; Didi Sujadi; Listya Sugiyarti dan Tsarina Zenabia (2021), *Manajemen Keuangan, cetaka pertama*, Tangerang Selatan: Unpam Press.
- Scott, William R. (2015), *Financial accounting theory, Seventh Edition*, Toronto: Perason

BAB 8

MANAJEMEN MERK

Oleh : Nadia Sasmita Wijayanti., M.Si

8.1 Pengertian Merk

Definisi konsep “merk” terus berkembang melalui proses evolusi. Awalnya, merk adalah tanda pengenal yang sederhana bagi suatu entitas bisnis. Seiring dengan berjalannya waktu, istilah merk menjadi elemen strategis yang kompleks dan memiliki peran vital pada entitas bisnis tersebut. Aaker (1991) mengemukakan bahwa nilai merk secara intrinsik terkait dengan cara merk dipersepsikan, bukan hanya bagaimana merk tersebut dibentuk dan dikelola. Keller (1993) menambahkan bahwa merk mampu menghadirkan keunggulan kompetitif yang menekankan nilai strategis suatu produk atau bisnis. Perubahan konsep merk mengikuti dinamika pasar dan perilaku konsumen yang membentuk merk menjadi suatu aset berharga bagi suatu entitas bisnis.

Studi terkini menunjukkan bahwa manajemen merk tidak hanya terbatas pada pengelolaan merk, tetapi lebih luas lagi pada pengelolaan orang, proses, saluran, dan hasil yang berkaitan dengan merk, menekankan reposisi manajemen merk sebagai fungsi manajemen strategis (Keller, 2016; Manoli, 2020). Studi tersebut membuktikan bahwa merk tidak dapat terpisah dari beberapa elemen pendukungnya. Kapasitas perusahaan dalam mengelola

semua elemen pendukung yang mempengaruhi pengalaman dan persepsi merek akan menentukan keberhasilan dalam manajemen merek. Jadi fokus pada manajemen merek strategis termasuk pada penciptaan dan pengelolaan nilai seluruh ekosistem perusahaan, tidak hanya terbatas pada penciptaan nilai merek.

Dibutuhkan kemampuan dinamis yang memungkinkan perusahaan berinovasi di pasar dalam berinteraksi dengan konsumen dan pemangku kepentingan lainnya. Spry et al., (2021), kemampuan dinamis yang digunakan perusahaan sebagai proses prososial untuk memfasilitasi makna merek yang diciptakan bersama oleh pemangku kepentingan yang memanfaatkan logika pasar dan soal hibrida. Artinya merek bukan hanya sekedar identitas atau symbol tetapi merupakan platform kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan yang saling berkontribusi untuk memperkaya makna suatu merek.

Konsumen merupakan salah satu pihak penting yang terlibat dalam penciptaan suatu merek. Ramaswamy & Ozcan (2016) mengungkapkan, terdapat kesadaran yang semakin meningkat bahwa konsumen dan merek saling berkaitan erat dalam dunia yang sangat terhubung secara global. Iglesias & Ind (2020) menambahkan alasannya karena konsumen semakin mempertimbangkan dampak konsumsi mereka. Perusahaan harus memperhatikan nilai sosial yang dihasilkan disamping nilai fungsional produk atau layanan mereka. Hubungan antara konsumen dan merek merupakan elemen kunci dalam kesuksesan manajemen merek, karena mereka

mencari merek yang sejalan dengan prinsip dan nilai mereka. Bukan sekedar memenuhi kebutuhan.

Perkembangan merek saat ini tidak hanya sebagai tanda pengenal. Lebih dari itu, merek merupakan elemen yang strategis, kompleks, dan esensial bagi entitas bisnis. Nilai merek saat ini cenderung berkaitan dengan bagaimana konsumen mempersepsikan merek tersebut. Tidak hanya terbatas pada bagaimana merek dibentuk dan dikelola. Sedangkan manajemen merek modern saat ini mencakup pengelolaan terhadap seluruh ekosistem yang mendukung merek yaitu orang, proses, saluran dan hasil. Pengelolaan merek perlu ditempatkan sebagai fungsi manajemen strategis.

8.2 Prinsip Manajemen Merk

Prinsip manajemen merek merupakan pedoman yang digunakan oleh perusahaan untuk membantu dalam membangun, mengelola dan memelihara merek yang dimiliki. Keller (1998) mengemukakan pedoman dalam membangun merek yang kuat yaitu:

1. Konsentrasi terhadap satu atau dua merek yang kuat.
2. Memfokuskan program pemasaran yang dikembangkan secara kreatif pada satu atau dua asosiasi merek penting, ini berfungsi sebagai sumber 'ekuitas merek'
3. Menggunakan campuran elemen merek yang terintegrasi dengan baik, mendukung kesadaran merek dan citra merek.

4. Merancang kampanye '*push*' dengan tujuan untuk membangun merek dan kampanye '*pull*' secara kreatif yang dapat menarik perhatian
5. Memperluas merek dengan memperbanyak asosiasi sekunder.

Prinsip manajemen merek yang telah diuraikan di atas adalah dasar strategis bagi perusahaan dalam membangun, mengelola dan mengembangkan identitas merek yang mampu bersaing dengan kompetitor. Penerapan prinsip tersebut dapat berdampak pada peningkatan kepercayaan konsumen, sehingga akan memberikan efek jangka panjang kepada perusahaan berupa loyalitas konsumen atas merek yang dibangun. Selain itu, merek juga dapat berkembang secara terus menerus dalam dinamika pasar yang selalu berubah mengikuti perkembangan global.

8.3 Fungsi Manajemen Merk

Boatwright et al. (2009) mengemukakan fungsi utama manajemen merek dalam suatu organisasi yaitu mengembangkan makna merek dan mengelola kinerja merek. Manajemen merek fokus pada bagaimana caranya agar suatu merek dapat membangun dan memperkuat identitasnya di mata konsumen. Manajemen merek juga memastikan agar semua elemen yang berkaitan dengan merek dapat selaras dalam membentuk persepsi yang konsisten.

Manajemen merek juga berfungsi untuk mengatasi adanya dalam pengembangan identitas merek itu sendiri,

serta mengelola nilai aset dan pertumbuhan berbasis merek (M'zungu et al., 2010; Santos-Vijande et al., 2013). Dibutuhkan keterlibatan strategi inovasi produk atau layanan, pengalaman konsumen yang positif, serta komunikasi yang efektif untuk meningkatkan ekuitas merek.

Manajemen merek melibatkan dua fungsi yaitu manajemen strategis dan pencitraan merek internal.

1. Manajemen merek strategis

Manajemen merek strategis menekankan pada manajemen merek jangka menengah hingga panjang (Katsanis, 1999; Keller, 2003; Santos-Vijande et al., 2013). Manajemen merek strategis melibatkan upaya mengembangkan strategi untuk menciptakan dan mempertahankan citra merek, menetapkan tujuan merek, dan evaluasi serta alokasi sumber daya yang memadai untuk pengelolaan merek (D. A. Aaker & Joachimsthaler, 2000). Prosedur manajemen merek strategis tersebut mencakup analisis pasar secara mendalam agar dapat memahami posisi merek diantara kompetitor, mengidentifikasi peluang pertumbuhan, mengembangkan kampanye pemasaran yang efektif agar target audiens dapat tercapai. Manajemen merek strategis perlu memantau dan menyesuaikan diri secara berkelanjutan dengan menyesuaikan umpan balik pasar dan tren konsumen yang berubah.

2. Pencitraan merek internal

Pencitraan merek internal fokus pada penyelarasan karyawan dengan merek dan memotivasi mereka untuk mendukung tujuan merek dan orientasi pelanggan (Miles

& Mangold, 2004). Branding internal membantu transfer pengetahuan merek kepada karyawan, menciptakan potensi asosiasi simbolis karyawan dengan merek, serta meningkatkan kemauan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan (King & Grace, 2012; P. Srivastava & Bhatnagar, 2008). Pencitraan merek internal melibatkan komunikasi internal yang efektif dan pelatihan terhadap karyawan. Perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan memahami nilai, visi, dan misi merek yang diciptakan. Perusahaan juga harus menciptakan budaya organisasi yang selaras dengan nilai-nilai merek yang dibuat. Tujuannya agar karyawan merasa menjadi bagian integral dari merek tersebut dan memiliki motivasi dalam mentransfer pengalaman kepada konsumen secara positif dan konsisten.

8.4 Strategi dalam membangun Manajemen Merk

Brodie et al. (2017) mengemukakan konsep manajemen merek sebagai proses berulang untuk memfasilitasi proses penciptaan bersama makna merek. Dibutuhkan keterlibatan interaksi antara berbagai pemangku kepentingan yang secara dinamis dapat berkontribusi untuk mengembangkan dan menyesuaikan identitas merek. Fokus manajemen merek tidak hanya dalam menetapkan nilai dan atribut yang tetap, tetapi juga bagaimana mampu beradaptasi terhadap kebutuhan konsumen dan perubahan pasar secara berkelanjutan. Sehingga merek dapat

memastikan keberhasilan yang berkelanjutan dan mampu menghadapi perubahan pasar.

Berikut lima strategi yang dapat dilakukan dalam membangun manajemen merek:

1. Brand Positioning

Temporal (2012) mengemukakan bahwa positioning sangat penting dalam manajemen merek karena mengambil aspek dasar produk yang berwujud dan benar-benar membangun aspek tak berwujud dalam bentuk gambaran di benak masyarakat. Fokus pada target audiens yang dipilih, kemudian mempengaruhi pemikiran mereka tentang merek yang berkaitan dengan merek lain. Terdapat tiga belas strategi positioning yang dapat digunakan (Temporal, 2012), yaitu:

- a. Fitur dan atribut. Fokus pada atribut untuk mendukung persepsi 'beda' atau 'lebih baik' dari suatu produk.
- b. Manfaat. Menjelaskan manfaat yang diterima konsumen.
- c. Penyelesaian masalah. Konsumen akan membeli apa yang benar-benar diinginkan sebagai solusi atas suatu permasalahan yang sedang dihadapi.
- d. Persaingan. Menyesuaikan posisi terhadap strategi pesaing, mengubah posisi secara proaktif untuk merugikan pesaing.
- e. Kesempatan penggunaan, waktu, dan aplikasi
- f. Pengguna sasaran. Mengetahui target audiens dengan baik, agar dapat memposisikan produk generiknya kepada lebih banyak konsumen secara efektif.
- g. Aspirasi. Pemosisian aspirasional terhadap status dan prestise, serta peningkatan diri terkait suatu pencapaian.

- h. Penyebab dan etika. Fokus pada hierarki kepercayaan masyarakat dan kebutuhan mereka untuk memiliki.
- i. Nilai. Elemen utama dalam strategi ini adalah harga/kualitas dan nilai emosional dari suatu produk.
- j. Emosi. Menggerakkan Hasrat orang untuk memiliki sesuatu.
- k. Kepribadian.
- l. Mengklaim nomor satu.

Strategi positioning merupakan bagian krusial dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Melalui positioning yang efektif, identitas bisnis yang konsisten dan kuat akan terbangun sehingga tercipta loyalitas konsumen secara jangka panjang.

2. Brand Identity

Menurut Iglesias et al. (2020) dan Sarasvuo et al. (2022), identitas merek secara tidak langsung diciptakan melalui aktivitas berbagai aktor. Identitas merek bukan konstruksi yang otonom, tetapi sesuatu yang terus dicari, diserap, dan diadaptasi oleh konduktor merek melalui proses integratif penciptaan merek. Identitas merek secara tidak langsung tercipta melalui aktivitas antara karyawan, mitra bisnis, konsumen, dan komunitas terkait secara kolektif. Artinya, penting untuk melibatkan berbagai pihak dalam berkontribusi membentuk dan memperkuat identitas merek yang relevan dan autentik.

- a. Perusahaan harus mampu memenuhi janji dalam identitas merek yang diciptakan secara berkelanjutan melalui praktik pemasaran mereka (Olsen & Peretz,

2011). Identitas merek yang konsisten dan kuat dapat membangun kepercayaan dan loyalitas konsumen serta mencerminkan visi dan nilai perusahaan. Setiap elemen pemasaran harus selaras dengan janji merek. Perusahaan dapat menciptakan pengalaman yang dapat diandalkan bagi konsumen.

3. Brand Equity

Ekuitas merek terdiri dari dua komponen yaitu kekuatan merek dan nilai merek (R. K. Srivastava & Shocker, 1991). Kekuatan merek yaitu asosiasi merek yang digambarkan oleh pelanggan. Sedangkan nilai merek adalah keuntungan yang didapatkan dalam memanfaatkan kekuatan merek untuk memperoleh keuntungan yang lebih tinggi bagi perusahaan. Ketika konsumen menilai suatu merek itu baik dan bermanfaat, maka mereka cenderung loyal dalam menggunakan merek tersebut sehingga meningkatkan penjualan yang menguntungkan perusahaan.

4. Brand Awareness

Menurut Assael & Day (1968), kesadaran merek merupakan tingkat kesadaran pelanggan terhadap merek sebagai bagian dari kategori, dilambangkan dengan adanya keterkaitan antara merek dan isyarat kategori. Artinya dapat terbangun keterkaitan yang jelas antara suatu merek dengan kategori produk dalam persepsi konsumen. Adanya kesadaran merek pada konsumen ditunjukkan dengan kemampuan mereka dalam mengidentifikasi merek melalui petunjuk yang berkaitan dengan merek tersebut.

5. Brand Communication

Komunikasi merek didefinisikan sebagai proses strategis yang melibatkan merek dalam percakapan dengan konsumen tentang suatu produk, layanan, atau topik terkait secara terbuka dan interaktif (Batra & Keller, 2016; Fetscherin et al., 2021). Ia menambahkan bahwa komunikasi merek dapat berkontribusi dalam meningkatkan ekuitas merek, loyalitas, kesadaran merek, dan memperkuat hubungan antara konsumen dengan merek.

8.5 Manajemen Merk Efektif

Merz et al. (2009) dan Sarasvuo et al. (2022) mengkonseptualisasikan merek sebagai proses sosial dinamis yang diciptakan secara bersama-sama melalui interaksi sumber daya yang terintegrasi antara berbagai aktor yang diprakarsai oleh pemilik merek atau aktor lain. Michel (2017) menambahkan jika peran pemilik merek telah bergeser menjadi 'konduktor' dalam proses penciptaan penciptaan merek bersama yang dinamis, bukan lagi sebagai 'penjaga merek'. Artinya bahwa di tengah proses sosial yang dinamis ini, dibutuhkan peran pemilik merek untuk menciptakan merek secara dinamis pula. Pemilik merek dituntut untuk terlibat dalam membangun dan mengelola merek sekaligus sebagai kepanjangan tangan perusahaan dalam berinteraksi dengan konsumen dalam membangun citra merek.

Studi yang dilakukan oleh Beverland et al. (2015) menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi merek, serta memperingatkan perusahaan bahwa keunggulan

kompetitif sebagian bergantung pada seberapa efektif perusahaan tersebut menyempurnakan praktek merek yang diciptakan dalam menghadapi dinamika lingkungan. Merek yang diciptakan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang begitu cepat. Dengan demikian, penting dilakukan penyempurnaan dan penyesuaian praktik manajemen merek secara strategis untuk memperkuat posisi merek di pasar.

Perusahaan sebagai pemilik merek harus mampu mengintegrasikan dan menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasar secara berkelanjutan. Boukis et al. (2017) dalam penelitiannya mengakui pentingnya menghubungkan orientasi pasar dan semua faktor yang berkaitan dengan merek untuk menciptakan manajemen merek yang efektif. Faktor-faktor terkait merek yang dimaksud misalnya orientasi merek, kemampuan manajemen merek, dan kinerja merek itu sendiri. Perusahaan harus memastikan pengelolaan terhadap ketiga faktor tersebut secara terintegrasi menyeluruh agar strategi merek yang ditetapkan dapat berjalan efektif dalam memenuhi harapan konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. In *California Management Review* (Issue 4). <https://doi.org/10.2307/41166051>
- Aaker, D. a. (1991). Managing Brand Equity. *Journal of Marketing*, 56(2).
- Assael, H., & Day, G. S. (1968). Attitudes and Awareness as Predictors of Market Share. *Journal of Advertising Research*, 8(4).
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6). <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Beverland, M. B., Wilner, S. J. S., & Micheli, P. (2015). Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(5). <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0443-8>
- Boatwright, P., Cagan, J., Kapur, D., & Saltiel, A. (2009). A step-by-step process to build valued brands. *Journal of Product and Brand Management*, 18(1). <https://doi.org/10.1108/10610420910933353>
- Boukis, A., Gounaris, S., & Lings, I. (2017). Internal market orientation determinants of employee brand enactment. *Journal of Services Marketing*, 31(7). <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0272>

- Brodie, R. J., Benson-Rea, M., & Medlin, C. J. (2017). Branding as a dynamic capability: Strategic advantage from integrating meanings with identification. *Marketing Theory*, 17(2).
<https://doi.org/10.1177/1470593116679871>
- Fetscherin, M., Veloutsou, C., & Guzman, F. (2021). Models for brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 30(3). <https://doi.org/10.1108/jpbm-04-2021-012>
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. In *Journal of Brand Management* (Vol. 27, Issue 6).
<https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S., & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.09.008>
- Katsanis, L. P. (1999). Some effects of changes in brand management systems: Issues and implications. *International Marketing Review*, 16(6).
<https://doi.org/10.1108/02651339910300486>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1).
<https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

- Keller, K. L. (1998). *Strategic Brand Management*. Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing*, 5(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.im.4340213>
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the Power of Integrated Marketing Communications: How Integrated Is Your IMC Program? *Journal of Advertising*, 45(3). <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1204967>
- King, C., & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European Journal of Marketing*, 46(3–4). <https://doi.org/10.1108/03090561211202567>
- M'zungu, S. D. M., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. In *Journal of Brand Management* (Vol. 17, Issue 8). <https://doi.org/10.1057/bm.2010.15>
- Manoli, A. E. (2020). Brand capabilities in English Premier League clubs. *European Sport Management Quarterly*, 20(1). <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1693607>
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3). <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>
- Michel, G. (2017). From brand identity to polysemous brands: Commentary on "Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction." *Journal of Business Research*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.022>

- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. In *Internal Relationship Management: Linking Human Resources to Marketing Performance*. https://doi.org/10.1300/J366v03n02_05
- Olsen, L. E., & Peretz, A. (2011). Conscientious brand criteria: A framework and a case example from the clothing industry. In *Journal of Brand Management* (Vol. 18, Issue 9). <https://doi.org/10.1057/bm.2011.30>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.07.001>
- Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.007>
- Sarasvuo, S., Rindell, A., & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>
- Spry, A., Figueiredo, B., Gurrieri, L., Kemper, J. A., & Vredenburg, J. (2021). Transformative Branding: A Dynamic Capability To Challenge The Dominant Social Paradigm. *Journal of Macromarketing*, 41(4). <https://doi.org/10.1177/02761467211043074>

- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2008). Talent acquisition due diligence leading to high employee engagement: Case of Motorola India MDB. *Industrial and Commercial Training*, 40(5).
<https://doi.org/10.1108/00197850810886496>
- Srivastava, R. K., & Shocker, A. D. (1991). Brand Equity: A Perspective on Its Meaning and Measurement. *Marketing Science Institute, Report No.*
- Temporal, P. (2012). *Advanced Brand Management: Managing Brands in a Changing World*. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

BAB 9

MANAJEMEN KONFLIK

Oleh: Retno Dwiyanti, S.Psi., M.Si., Ph.D

9.1 Pendahuluan

Organisasi sebagai suatu sistem terdiri dari komponen-komponen yang saling terkait atau saling tergantung dan dalam proses kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam proses interaksi antara sistem satu dengan sistem lainnya, tidak ada jaminan akan selalu terjadi kesesuaian atau kecocokan. Ketegangan mungkin bisa muncul setiap saat, baik antar individu maupun antar kelompok di dalam suatu organisasi.

Banyak faktor yang dapat menyebabkan ketegangan, seperti sifat-sifat pribadi, perbedaan kepentingan, komunikasi yang buruk, perbedaan nilai, dan lain-lain. Perbedaan-perbedaan ini yang mengakibatkan organisasi menemui suasana konflik. Konflik dapat diketahui dari anggapan tentang ketidakcocokan tujuan dan upaya untuk mengontrol pilihan satu sama lain, yang menghasilkan perasaan dan perilaku untuk saling menentang (Lestari, 2016).

Konflik dapat menjadi masalah yang serius dalam setiap organisasi, tanpa peduli apapun bentuk dan tingkat kompleksitas organisasi tersebut. Jika konflik tersebut dibiarkan berlarut-larut tanpa penyelesaian maka akan berdampak pada penurunan kinerja organisasi yang bersangkutan. Agar organisasi dapat tampil efektif, maka

individu dan kelompok yang saling tergantung itu harus menciptakan hubungan kerja yang saling mendukung satu sama lain, menuju pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu mengelola konflik sangat diperlukan bagi setiap pimpinan atau manajer organisasi. Konflik yang dikelola dengan baik dapat menumbuhkan kreatifitas, inovasi dalam pemecahan masalah dan menumbuhkan perubahan positif bagi pengembangan organisasi.

9.2 Konflik

Konflik merupakan suatu bentuk perilaku pertentangan antar individu atau bisa juga antar kelompok. Konflik akan muncul ketika dua orang atau lebih bersaing secara berlebihan atau tujuan mereka tidak sesuai dalam kondisi sumber daya yang terbatas (Batubara, 2014). Konflik dapat diartikan sebagai peristiwa sosial yang mengandung penentangan atau ketidaksesuaian tujuan. Konflik juga diartikan sebagai suatu persepsi mengenai perbedaan kepentingan atau suatu kepercayaan bahwa aspirasi pihak-pihak yang berkonflik tidak dapat dicapai secara simultan (Jurdi, 2018).

Konflik dalam organisasi di sebut sebagai "*The Conflict Paradoks*", yaitu pandangan bahwa di sisi konflik dianggap dapat meningkatkan kinerja kelompok, tetapi di sisi lain kebanyakan kelompok dan organisasi berusaha untuk meminimalisasikan konflik (Robbin, 1996). Pandangan ini dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Pandangan tradisional, yang menyatakan bahwa konflik harus dihindari karena akan menimbulkan kerugian, menimbulkan sesuatu yang buruk,

tidak menguntungkan dan selalu merugikan organisasi, oleh karena itu konflik harus dicegah dan dihindari, (2) Pandangan hubungan kemanusiaan, yang menyatakan bahwa konflik merupakan sesuatu yang wajar, alamiah dan tidak terelakan dalam setiap kelompok manusia. Konflik tidak selalu buruk karena memiliki potensi kekuatan yang positif di dalam menentukan kinerja kelompok. Konflik tidak selamanya merugikan, bahkan bisa menguntungkan, sehingga konflik harus dikelola dengan baik, (3) Pandangan interaksionis, yang menyatakan bahwa konflik bukan sekedar sesuatu kekuatan positif dalam suatu kelompok, melainkan juga mutlak perlu untuk suatu kelompok agar dapat berkinerja positif, oleh karena itu konflik harus diciptakan.

Konflik akan berdampak negatif bila tidak terkelola dengan baik. Agar konflik dapat terkelola dengan baik maka diperlukan manajemen konflik.

9.3 Manajemen Konflik

Manajemen Konflik merupakan suatu usaha yang perlu dilakukan dalam rangka mencegah, dan menghindari terjadinya konflik serta mengurangi resiko agar tidak mengganggu kinerja organisasi. Manajemen konflik di organisasi bertujuan untuk menghindari konflik yang terjadi di lingkungan organisasi, bila terjadi konflik di dalam organisasi sebagian besar dapat mengakibatkan stress dan ketegangan pegawai. Dengan adanya manajemen konflik diharapkan pegawai dapat bekerja dengan baik.

Manajemen konflik adalah proses pengkoordinasian dengan menggunakan tehnik-tehnik resolusi dan stimulasi

untuk meraih tingkatan konflik yang diinginkan sehingga diperoleh solusi tepat atas konflik tersebut (Robbins, 1998). Manajemen konflik sebagai proses pihak yang terlibat atau pihak ketiga menyusun strategi konflik dan menerapkannya untuk mengendalikan konflik agar menghasilkan resolusi yang diinginkan (Wirawan, 2010).

Manajemen konflik atau lazim disebut mengelola konflik adalah kecenderungan seseorang dalam menata atau mengatur pertentangan dalam wujud sikap dan perilaku (Moore, 2014). Menurut (Ross, 1993), manajemen konflik adalah langkah-langkah yang diambil oleh pelaku atau pihak ketiga untuk mengarahkan perselisihan ke arah penyelesaian yang konstruktif atau destruktif. Manajemen konflik dapat melibatkan upaya mandiri, pemecahan masalah secara kolaboratif (dengan atau tanpa bantuan pihak ketiga), atau pengambilan keputusan pihak ketiga.

9.4 Proses Manajemen Konflik

Menurut (Wahyudi, 2015) proses manajemen konflik dalam penerapannya adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan

Proses perencanaan yang dilakukan dalam manajemen konflik dapat meliputi:

- a. Identifikasi masalah. Tahap identifikasi masalah ini dapat dilakukan dengan melihat gejala-gejala yang dialami seseorang yang menyebabkan terjadinya suatu konflik. Namun perlu diperhatikan bahwa gejala yang muncul tersebut belum tentu menjadi inti dari permasalahan yang dihadapi. Masalah dapat terjadi dari berbagai

sumber, diantaranya sarana dan prasarana yang terbatas, atasan yang tidak memiliki impian/harapan, atau desain organisasi yang tidak mendukung kelancaran pelaksanaan tugas para pegawainya. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengetahui masalah yang menyebabkan munculnya konflik diantaranya dengan cara mendengar keluhan yang disampaikan oleh pihak yang sedang mengalami konflik, mencari informasi dari berbagai pihak yang memahami proses terjadinya konflik. Lebih lanjut bisa dilakukan diskusi pada tingkat manajemen untuk mengetahui dan mengidentifikasi masalah yang menimbulkan konflik secara tepat.

- b. Klasifikasi masalah. Berbagai permasalahan yang muncul, saling berebut untuk mendapatkan sumber daya organisasi yang terbatas, adanya perbedaan persepsi, tujuan, dan nilai-nilai dalam memaknai program kerja dalam suatu organisasi, dapat menjadi penyebab terjadinya konflik. Sehingga untuk meminimalisir hal tersebut dalam mengelola konflik perlu adanya klasifikasi atau pengelompokan sumber-sumber yang menjadi penyebab konflik.
- c. Analisis masalah. Setelah dilakukan identifikasi masalah dan pengelompokan penyebab terjadinya konflik, tahap berikutnya dilakukan analisis terhadap masalah ataupun sumber-sumber konflik yang muncul. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menemukan apakah konflik yang terjadi termasuk pada kategori penting dan mendesak untuk segera diselesaikan atau termasuk

kategori yang dapat ditunda penyelesaiannya dengan memperhatikan kemampuan berbagai pihak.

2. Pelaksanaan

Tahap setelah perencanaan adalah pelaksanaan. Pada tahap pelaksanaan dalam mengelola konflik ini dilakukan dengan menentukan pendekatan dan menerapkan metode manajemen konflik yang sudah dipilih dengan memperhatikan berbagai resiko minimal yang akan terjadi.

- a. Penentuan pendekatan dan metode yang akan digunakan tergantung pada masalah atau konflik yang muncul, dan pada kemampuan manajemen dalam mengelola konflik agar bisa dijadikan sebagai kekuatan organisasi. Hal yang perlu diperhatikan dalam memilih pendekatan yang digunakan adalah perlu mempertimbangkan dengan serius beberapa kemungkinan yang dapat mempengaruhi peningkatan prestasi kerja karyawan baik secara individu maupun kelompok.
- b. Penyelesaian masalah. Tahap penyelesaian masalah dilakukan melalui manajemen konflik. Mengelola konflik merupakan tahapan yang dilakukan setelah analisis masalah. Dengan adanya konflik dapat menjadi keuntungan bagi organisasi atau sebaliknya akan merugikan organisasi dalam pencapaian tujuan tergantung bagaimana manajemen dalam mengelola konflik yang terjadi. Tahap pengelolaan konflik yang dipilih dan diterapkan tergantung pada konflik yang terjadi dan dampak yang ditimbulkan akibat konflik. Konflik yang terlalu tinggi yang ditandai dengan ego

kelompok, saling menghambat dalam pekerjaan, dan perilaku agresif, pendekatan manajemen konflik yang tepat adalah mengurangi konflik. Sebaliknya apabila konflik terlalu rendah yang ditandai munculnya sikap apatis, kurang peka terhadap masalah yang muncul, motivasi rendah, maka pendekatan manajemen konflik yang lebih tepat adalah pendekatan stimulasi konflik dengan cara meningkatkan persaingan kerja, memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Dan evaluasi kinerja secara berkesinambungan.

3. Evaluasi

Evaluasi merupakan tahapan penting dalam keseluruhan proses manajemen konflik. Mengidentifikasi pencapaian pelaksanaan manajemen konflik dan dampak yang dihasilkan merupakan langkah kritis dalam kegiatan evaluasi. Hal ini penting karena menyediakan landasan untuk melakukan koreksi atau memperkuat langkah-langkah yang sudah dilakukan sebelumnya.

9.5 Strategi Manajemen Konflik

Persepsi seseorang mengenai konflik akan berpengaruh pada gaya manajemen konflik yang digunakan ketika menghadapi situasi konflik. Posisi atau jabatan juga akan mempengaruhi gaya yang digunakan dalam manajemen konflik. Posisi kepemimpinan atau jabatan manajerial misalnya, akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan gaya manajemennya. Menurut Anwar (2013) para pimpinan dan karyawan memiliki beberapa gaya

atau strategi dalam menangani dan menyelesaikan konflik. Strategi tersebut antara lain adalah:

1. Menghindar.

Menghindari konflik dapat dilakukan jika masalah yang memicu konflik tidak terlalu penting atau jika risiko konfrontasi tidak sebanding dengan akibatnya. Penghindaran merupakan strategi yang memungkinkan pihak yang berkonflik untuk menenangkan diri. Manajer yang terlibat dalam konflik dapat mengatasi masalah dengan mengatakan, "Biarkan kedua pihak memikirkan hal ini dan menentukan waktu yang tepat untuk diskusi."

Dalam beberapa kasus, penghindaran dapat menjadi strategi yang efektif untuk mengelola konflik. Namun, hal ini hanya dapat berhasil jika kedua pihak bersedia untuk menenangkan diri dan mencari solusi bersama pada waktu yang akan datang. Jika masalah terus bertambah dan kedua pihak tidak berniat untuk mencari solusi, maka strategi penghindaran mungkin tidak cukup dan mungkin perlu strategi manajemen konflik yang lebih aktif.

2. Mengakomodasi.

Dalam strategi ini, memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengatur strategi pemecahan masalah dapat membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan kerjasama antara pihak-pihak yang terlibat dalam konflik. Hal ini juga dapat membantu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pihak lain dengan hasil pemecahan masalah. Karyawan yang mampu mengakomodasi kebutuhan pihak lain dan menempatkan mereka di tempat yang pertama

dapat membantu meningkatkan hubungan kerja dan mencapai solusi yang lebih efektif.

3. Kompetisi.

Dalam strategi ini, metode yang digunakan adalah strategi manajemen konflik yang lebih agresif atau tegas. Menggunakan metode ini dapat membantu mengatasi masalah jika yakin memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menangani situasi dengan efektif. Namun, metode ini juga dapat memicu konflik jika pihak lain merasa terancam atau tidak dihargai.

Oleh karena itu, penting untuk menggunakan metode ini dengan hati-hati dan hanya ketika diperlukan. Jika memutuskan untuk menggunakan metode ini, pastikan untuk menjelaskan alasannya dengan jelas dan menunjukkan rasa hormat kepada pihak lain. Selain itu, perlu dipertimbangkan untuk mengadakan diskusi setelah konflik untuk memastikan bahwa semua pihak merasa dihargai dan dimengerti.

4. Kompromi atau Negosiasi.

Gaya ini menempatkan seseorang pada posisi moderat, yang secara seimbang memadukan antara kepentingan sendiri dan kepentingan orang lain. Ini merupakan pendekatan saling memberi dan menerima (*give-and-take approach*) dari pihak-pihak yang terlibat. Kompromi cocok digunakan untuk menangani masalah yang melibatkan pihak-pihak yang memiliki tujuan berbeda tetapi memiliki kekuatan yang sama. Misalnya, dalam negosiasi kontrak antara buruh dan majikan. Kekuatan utama dari kompromi adalah pada prosesnya yang demokratis dan tidak ada

pihak yang merasa dikalahkan. Tetapi penyelesaian konflik kadang bersifat sementara dan mencegah munculnya kreativitas dalam penyelesaian masalah.

5. Kolaborasi.

Pemecahan masalah sama-sama menguntungkan ketika semua pihak saling mendukung dan bekerja untuk tujuan yang sama. Diperlukan komitmen dari setiap pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan memperhatikan satu sama lain. Solusi yang menguntungkan semua pihak terjadi ketika individu-individu yang terlibat memiliki tujuan kerja yang sejalan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, P. M. (2013). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. *Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.*
- Batubara, H. (2014). Penyelesaian Perselisihan Batas Daerah Tahun 2013. *Diunduh Dari Situs [Http://Harmenbatubara.Com/2013/11/27/Penyelesaianperselisihan-Batas-Daerah-Tahun-2013/Pada,3](http://Harmenbatubara.Com/2013/11/27/Penyelesaianperselisihan-Batas-Daerah-Tahun-2013/Pada,3). Blogdetik.*
- Jurdi, S. (2018). *Sosiologi Nusantara: Memahami Sosiologi Integralistik*. Kencana.
- Lestari, S. (2016). *Psikologi keluarga: Penanaman nilai dan penanaman konflik dalam keluarga*. Prenada Media.
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
- Ross, M. H. (1993). *The management of conflict: Interpretations and interests in comparative perspective*. Yale university press.
- Wahyudi. (2015). *Manajemen konflik dalam organisasi: Pedoman praktis bagi pemimpin visioner*. Bandung: Alfabeta.
- Wirawan. (2010). *Konflik dan manajemen konflik: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Jakarta, Salemba Humanika.

BAB 10

MANAJEMEN PEMASARAN DAN PENJUALAN

Oleh : Yunita Engriani., SE., MM

10.1 Ruang Lingkup Manajemen Pemasaran

10.1.1 Manajemen Pemasaran

Pemasaran adalah Proses yang dilakukan organisasi untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai tambah atas suatu produk yang ditawarkan kepada pelanggan dan mengelola hubungan jangka panjang dengan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan seluruh pemangku kepentingan (Stakeholder).

Manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu dalam menentukan target market kemudian menjangkaunya, mempertahankannya, selanjutnya mengembangkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan mengkomunikasikan komunikasi nilai pelanggan yang unggul.

Pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan orang per orang atau sekelompok orang untuk memperoleh apa yang mereka butuhkan atau inginkan melalui penciptaan nilai, penawaran, dan secara bebas melakukan pertukaran produk berupa barang atau jasa yang berharga.

1. Komoditi yang dijual

- a. Produk
- b. Pengalaman
- c. Orang
- d. Tempat
- e. Properti
- f. Organisasi
- g. Informasi
- h. Ide

2. Pemasar

Pemasar adalah seseorang yang meminta tanggapan, perhatian, pembelian, dukungan, dan sumbangan dari pihak lain yang disebut prospek. Manajer pemasaran berusaha mempengaruhi tingkat, waktu, dan komposisi permintaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Ada delapan kemungkinan situasi permintaan.

a. Permintaan negatif.

Artinya, konsumen mungkin tidak menyukai produk tersebut dan bahkan mungkin berusaha menghindarinya. Contoh, kain kafan, peti mati, dll

b. Tidak adanya permintaan.

Artinya, Konsumen mungkin tidak tahu tentang produk tersebut atau mungkin tidak tertarik padanya.

c. Potensi permintaan

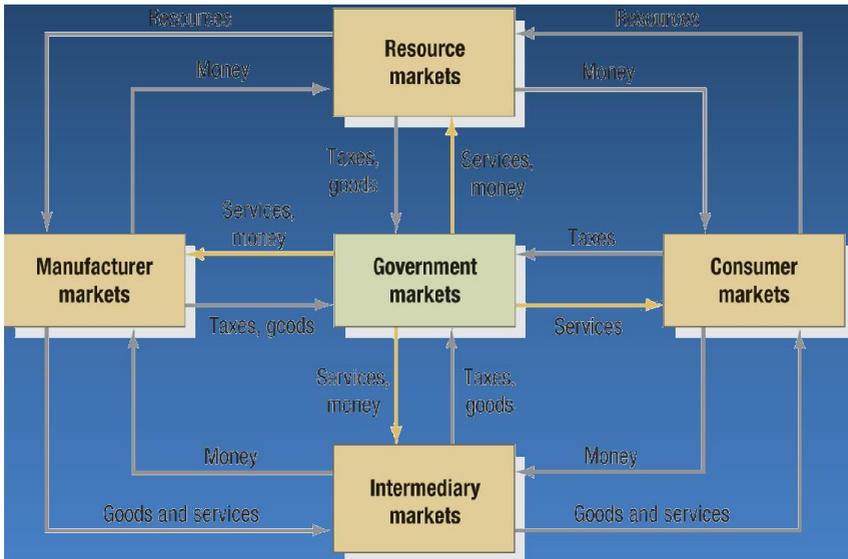
Artinya, Konsumen mungkin mempunyai kebutuhan yang kuat yang tidak dapat dipenuhi dengan produk yang ada.

- d. Penurunan permintaan
Maksudnya adalah, konsumen lebih jarang membeli produk atau tidak sama sekali
- e. Permintaan Tidak Beraturan.
Terjadi ketika Konsumen membeli produk secara musiman, bulanan, mingguan, harian, dan bahkan setiap jam yang tidak menentu.
- f. Permintaan sempurna
Terjadi Konsumen membeli seluruh produk yang dipasarka
- g. Permintaan tinggi.
Konsumen ingin membeli lebih banyak produk daripada yang sudah mereka miliki
Permintaan tidak sehat
- a. Konsumen mungkin tertarik pada produk yang mempunyai konsekuensi sosial walaupun sebenarnya produk tersebut tidak diinginkan atau dibutuhkannya

10.1.2 Pasar

Secara tradisional, "pasar" diartikan sebagai tempat fisik dimana pembeli dan penjual bertemu untuk membeli dan menjual barang. Para ekonom menggambarkan pasar sebagai kumpulan pembeli dan penjual yang memperdagangkan produk atau kelas produk tertentu (seperti pasar real estat atau pasar sembako, pasar fashion, dan lain-lain). Untuk perkembangan dunia pemasaran dewasa ini yang sudah tidak mempertimbangkan lagi bentuk fisik untuk menjadi tempat bertemunya penjual dan pembeli untuk melakukan transaksi jual beli, maka Pasar diartikan

sebagai konsumen. Struktur alur dalam ekonomi pertukaran modern dapat dilihat pada gambar 10.1 di bawah ini.



Gambar 10.1 Struktur alur dalam ekonomi pertukaran modern

10.1.3 Jenis-Jenis Pasar Berdasarkan Pelanggan Kunci

1. Pasar Konsumen

Pasar konsumen adalah Perusahaan yang menjual barang dan jasa konsumsi. Mereka memproduksi dalam jumlah besar dan menjual langsung ke pengguna akhir serta menghabiskan banyak waktu untuk membangun citra merek yang baik.

2. Pasar Bisnis

Pasar Bisnis adalah perusahaan yang menjual barang dan jasa ke bisnis atau dengan istilah (B2B) atau *Business to Business* yang sering kali bertemu dengan pembeli

profesional yang berpendidikan tinggi dan berpengetahuan luas yang memiliki pengalaman mengevaluasi penawaran kompetitif. Pasar bisnis membeli barang untuk diproduksi atau dijual kembali kepada orang lain untuk mendapatkan keuntungan.

3. Pasar Global

Pasar Global adalah Perusahaan yang menjual barang dan jasa di pasar dunia atau dalam proses jual beli lintas batas negara. Aktivitas jual beli di pasar global menghadapi keputusan dan tantangan lebih kompleks.

10.2 Konsep Inti Pemasaran

1. Kebutuhan

Kebutuhan manusia merupakan konsep dasar yang melandasi terjadinya aktifitas pemasaran. Kebutuhan manusia mewakili rasa kehilangan, dan manusia memiliki banyak kebutuhan yang kompleks. Kebutuhan manusia bersifat kompleks terjadi karena tidak hanya mencakup kebutuhan fisik (makanan, sandang, papan, dan lain-lain) tetapi juga rasa aman, aktualisasi diri, kemampuan bersosialisasi, rasa syukur, dan rasa memiliki. Semua kebutuhan berasal dari masyarakat konsumen yang menuntut untuk dipenuhi. Karena keterbatasan kemampuan manusia untuk memenuhi kebutuhannya sendiri, maka terciptalah transaksi jual beli. Konsumen yang membeli produk menuntut produk tersebut dapat memenuhi dan memuaskan kebutuhannya. Ketika konsumen merasa puas dengan produk yang dibelinya maka seringkali mereka akan menjadi loyal, namun jika konsumen merasa tidak puas, mereka mencari produk dan jasa lain yang dapat memenuhi kebutuhannya.

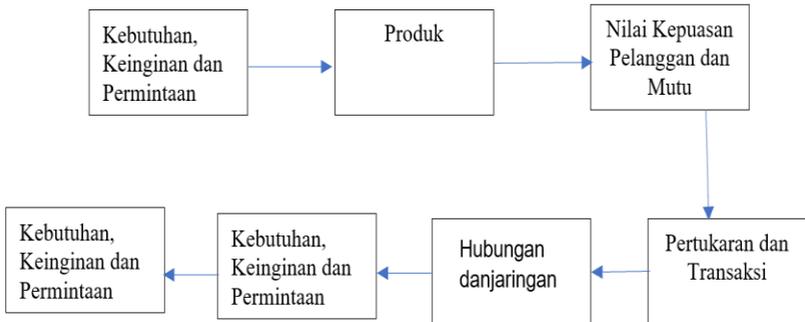
2. Keinginan

Keinginan merupakan bentuk-bentuk kebutuhan manusia yang ditimbulkan oleh budaya dan kepribadian seseorang. Keinginan digambarkan sebagai suatu objek yang memuaskan kebutuhan seseorang. Alternatifnya, keinginan adalah penawar terhadap kebutuhan tertentu. Seiring berkembangnya masyarakat, keinginan manusia juga semakin luas, namun terdapat keterbatasan uang, waktu, tenaga, dan ruang, sehingga konsumen akan menuntut perusahaan untuk bisa memenuhi keinginan tersebut sekaligus pada saat terpenuhinya kebutuhan mereka, atau setidaknya keterbatasan sumber daya diminimalkan untuk mengakomodasi keinginan tersebut memenuhi dan memuaskan kebutuhan manusia. Contoh: Manusia perlu makan, namun kebutuhan untuk memuaskan rasa laparnya berbeda-beda menurut budaya dan lingkungan. Misalnya saja, Masyarakat Yogyakarta memuaskan selera mereka dengan Gudeg, dan orang Jepang memuaskan selera mereka dengan Sukiyaki. Konsumen Indonesia memuaskan kebutuhan makannya dengan nasi, namun masyarakat Eropa memuaskan kebutuhan lapar mereka dengan roti.

3. Permintaan

Dengan adanya keinginan dan kebutuhan konsumen serta sumber daya yang terbatas, masyarakat pada akhirnya akan menciptakan permintaan terhadap produk atau jasa dengan manfaat yang paling memuaskan. Maka lahirlah konsep permintaan: keinginan masyarakat terhadap suatu produk tertentu, yang didukung oleh kemampuan dan

ketersediaannya untuk membelinya.



Gambar 10.2 Konsep inti pemasaran

4. Produk (Organisasi, Jasa, Ide)

Ketika kebutuhan, keinginan, dan persyaratan muncul, perusahaan melakukan upaya intensif untuk mempelajarinya, melakukan riset pasar, dan mengamati perilaku konsumen, menganalisis keluhan konsumen dan mencari jawaban produk mana yang akan lebih dipilih oleh konsumen. Perusahaan akan mencari tau apakah layanan saat ini tersedia, produk yang mereka tawarkan disukai oleh konsumen, dll. Kegiatan tersebut pada akhirnya memungkinkan pelaku usaha menghadirkan ke pasar sesuatu yang menarik perhatian untuk dimiliki dan dikonsumsi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, yang disebut dengan produk. Produk tidak hanya mencakup objek fisik, tetapi juga jasa, orang, tempat, organisasi, dan ide. Contoh: perusahaan manufaktur menawarkan: barang (komputer, monitor, printer), jasa (penyediaan, instalasi, pelatihan, perbaikan

dan pemeliharaan), ide/ide (kelebihan/keunggulan jenis komputer)

5. Nilai Pelanggan

Nilai Pelanggan adalah perbandingan antara manfaat dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan suatu produk. Dalam hal menyediakan produk dan layanan terbaik, konsumen dihadapkan pada beragam pilihan. Konsumen membuat keputusan pembelian berdasarkan nilai yang dirasakan melekat pada produk dan layanan tersebut. Nilai bagi pelanggan adalah perbedaan antara nilai total yang diterima pelanggan dari kepemilikan dan penggunaan produk dan total biaya yang terkait dengan produk tersebut. Nilai total mencakup nilai produk, jasa, pemasar, biaya waktu, biaya energi, dan biaya psikologis. Setelah nilai diberikan, konsumen akan mengevaluasinya, dan hasil evaluasi tersebut mempengaruhi kepuasan dan kemungkinan pembelian kembali.

6. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan tergantung pada kinerja produk yang dirasakan dalam hal penciptaan nilai relatif terhadap harapan pembeli. Jika kinerja melebihi ekspektasi, pembeli akan puas. Perusahaan yang cerdas ingin menyenangkan pelanggannya dengan hanya menjanjikan apa yang dapat mereka berikan dan memberikan lebih dari yang mereka janjikan.

7. Kualitas

Kepuasan pelanggan sangat erat kaitannya dengan kualitas, yang sekarang disebut Total Quality Management (TQM). TQM ini adalah program peningkatan berkelanjutan terhadap kualitas produk, layanan, dan proses pemasaran. TQM mencakup inisiatif berikut:

- a. Fokus pada pelanggan
- b. Berkomitmen terhadap kualitas tinggi
- c. Penggunaan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- d. Komitmen jangka panjang, perlunya kerjasama tim, perbaikan proses
- e. Perbaikan proses berkelanjutan
- f. Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan karyawan

8. Pertukaran

Pertukaran adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang yang menerima suatu barang dengan menawarkan sesuatu sebagai balasannya. Ada lima syarat yang harus dipenuhi agar pertukaran dapat terjadi.

- a. Setidaknya ada dua pihak
- b. Masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang berharga bagi pihak lain
- c. Masing-masing pihak dapat membentuk komunitas dan penyerahan
- d. Masing-masing pihak bebas menerima atau menolak tawaran pertukaran.
- e. Masing-masing pihak meyakini bahwa negosiasi dengan

pihak lain layak dan menguntungkan (*profitable*)

9. Transaksi

Transaksi adalah pertukaran setidaknya dua jenis nilai: kesepakatan mengenai syarat, waktu, dan tempat suatu transaksi antara dua pihak.

10. Relationship

Merupakan Proses membangun, memelihara, dan meningkatkan hubungan yang erat dan semakin bernilai dengan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Dengan kata lain, Relationship adalah praktik membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pelanggan, pemasok, dan pengecer untuk mempertahankan bisnis dalam jangka panjang. Untuk memungkinkan para pihak membangun hubungan, maka diperlukan:

- a. Saling mempercayai dan menguntungkan
- b. Memberikan kualitas yang tinggi, pelayanan yang baik, harga yang pantas antar pihak
- c. Menghasilkan ikatan ekonomi, teknik dan sosial yang kuat antar pihak yang berkepentingan
- d. Mengurangi Biaya Transaksi dan Waktu Pencarian Pelanggan

11. Jaringan (Networking)

Networking atau Networking terdiri dari organisasi perusahaan dan seluruh pihak yang terlibat pendukung

seperti: konsumen, pemasok, saluran perantara, retailer, biro iklan, ilmuwan, dan pihak lain yang secara bersama menjalin hubungan bisnis yang saling menguntungkan.

12. Pasar

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang mempunyai kebutuhan dan keinginan tertentu yang sama dan bersedia melakukan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut.

13. Pemasar dan Pembeli Potensial

Pemasar adalah seseorang yang mencari satu atau lebih pembeli potensial untuk berpartisipasi dalam transaksi jual beli. Pembeli potensial adalah seseorang yang telah ditentukan oleh pemasar yang bersedia dan mampu berpartisipasi dalam pertukaran. Dari deskripsi di atas dapat disimpulkan :

- a. Proses perencanaan dan implementasi ide
- b. Penetapan harga dan promosi
- c. Menyalurkan ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memenuhi tujuan pribadi dan organisasi.

10.3 Orientasi Pasar

ada filosofi yang harus memandu kegiatan pemasaran ini untuk mencapai interaksi yang diinginkan dengan target pasar. Bobot yang harus diberikan kepada pemangku kepentingan organisasi, pelanggan, dan komunitas sering kali bertentangan. Oleh karena itu, upaya pemasaran suatu

organisasi memerlukan landasan. Kottler (1997) mengelompokkan landasan ini menjadi lima konsep alternatif, yaitu;

1. Konsep Produksi

Konsep Produksi memiliki filosofi bahwa konsumen lebih menyukai produk yang tersedia dan terjangkau dan bahwa manajer harus berusaha untuk meningkatkan produksi dan meningkatkan efisiensi penjualan. Konsep ini merupakan filosofi penjualan tertua, namun masih valid dan berguna dalam dua situasi. Yang pertama adalah ketika permintaan terhadap produk lebih besar daripada penawaran produk tersebut. Situasi kedua terjadi ketika biaya produk terlalu tinggi dan diperlukan peningkatan produktivitas untuk mengurangi biaya. Namun, perusahaan yang menerapkan filosofi ini berisiko menjadi terlalu fokus pada proses mereka dan mengabaikan harapan konsumen. Ketika perusahaan mencoba menurunkan harga, konsumen mencari produk menarik dengan harga murah, namun kualitas jelas dilupakan.

2. Konsep Produk

Filosofi Konsep Produk adalah konsumen lebih memilih produk dengan kualitas tertinggi dan fitur paling inovatif dan bahwa perusahaan harus menginvestasikan energi dalam perbaikan produk secara berkelanjutan.

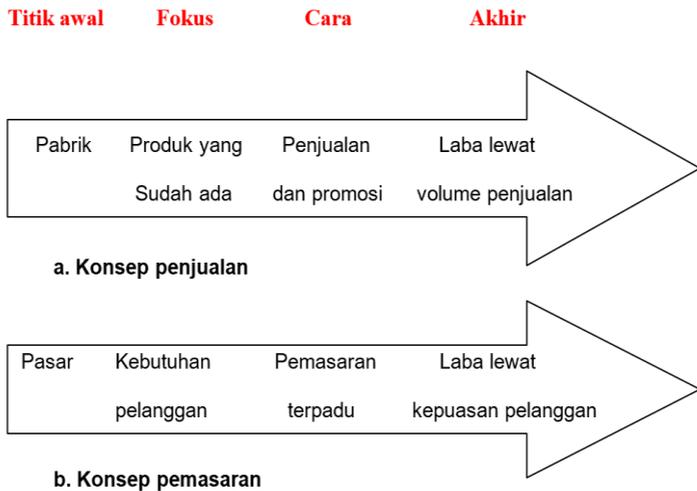
3. Konsep Penjualan

Filosofi konsep Penjualan adalah bahwa konsumen tidak akan membeli produk suatu organisasi dalam jumlah yang cukup kecuali organisasi tersebut terlibat dalam aktivitas penjualan dan promosi yang ekstensif. Konsep ini biasanya

diterapkan pada barang non-permintaan, yaitu barang yang tidak ada permintaannya. Industri harus mampu melacak pelanggan potensial dan menjual manfaat produknya kepada konsumen. Tujuannya adalah untuk menjual apa yang dibuat oleh perusahaan, bukan apa yang dibutuhkan komunitas konsumen.

4. Konsep Pemasaran

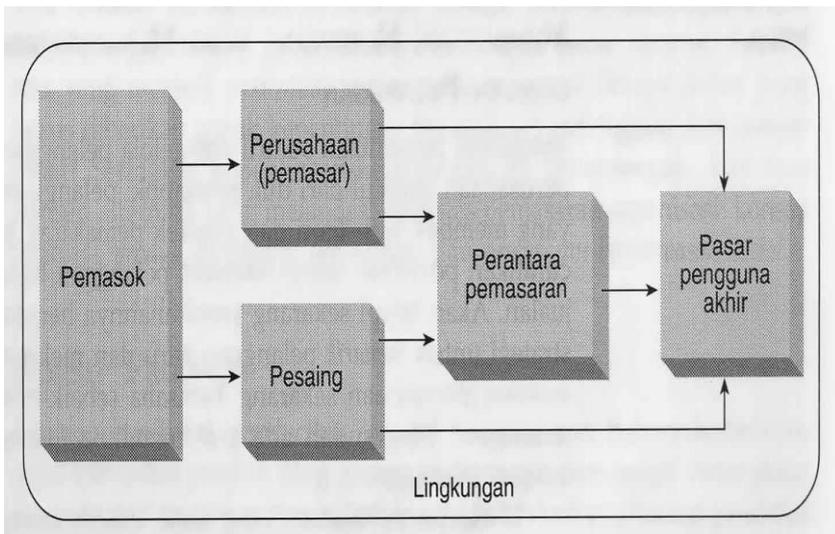
Filosofi manajemen pemasaran ini mengasumsikan bahwa pencapaian tujuan organisasi bergantung pada identifikasi kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing. Konsep ini mungkin terkesan membingungkan jika dibandingkan dengan konsep penjualan. Perbandingan konsep penjualan dan pemasaran ditunjukkan pada gambar 10.3.



Gambar 10.3 Perbedaan konsep penjualan dan konsep pemasaran

Keterangan: Pemasaran Terpadu mengacu pada kegiatan pemasaran eksternal, yaitu kegiatan pemasaran yang ditujukan kepada orang-orang di luar perusahaan, dan keberhasilan rekrutmen, pengembangan, dan motivasi karyawan yang mampu dan mau melayani pelanggan dengan baik menjadi tujuan utama. Waktu yang tepat untuk mengimplementasikan konsep pemasaran

- a. Penjualan mulai menurun
- b. Pertumbuhan produk melambat
- c. Perubahan perilaku pembelian
- d. Meningkatnya persaingan
- e. Meningkatnya biaya penjualan. Perusahaan menyadari bahwa biaya periklanannya semakin tidak terkendali dan memutuskan untuk melakukan audit pemasaran untuk menyempurnakan konsep yang digunakannya.



Gambar 10.4 Pelaku utama dalam aktivitas pemasaran

10.4 Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial

Pada Konsep Pemasaran Berbasis Wawasan Sosial, Organisasi harus mengidentifikasi kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar serta memberikan kepuasan yang diinginkan dengan lebih efektif dan efisien dibandingkan pesaing dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat. Konsep ini mendorong pemasar untuk memasukkan pertimbangan sosial dan etika ke dalam praktik pemasaran. Hal ini dilakukan untuk menyeimbangkan dan menyelaraskan tiga faktor penting: keuntungan perusahaan, kepuasan keinginan konsumen, dan kepentingan masyarakat.



Gambar 10.5 Tiga Landasan *Social Commerce*

10.4.1 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan pemasaran suatu perusahaan.

Langkah-langkah umum untuk mengembangkan strategi pemasaran yang efektif: A. Analisis Situasi

Analisa situasi atau Analisa lingkungan pemasaran adalah melakukan identifikasi menyeluruh terhadap segala factor yang mempengaruhi aktifitas pemasaran suatu Perusahaan. Hal-hal yang dapat dilakukan adalah:

1. Analisis Pasar: Meneliti target pasar, termasuk ukuran pasar, tren, dan segmentasi.
2. Analisis Kompetitif: Identifikasi pesaing utama Anda serta kekuatan dan kelemahan mereka.
3. Analisis SWOT: Mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

10.4.2 Menentukan Pasar Sasaran

Untuk mendapatkan kelompok pasar sasaran yang tepat, Perusahaan perlu melakukan:

1. Segmentasi Pasar : Membagi pasar menjadi beberapa segmen berdasarkan demografi, psikografis, perilaku, dan geografi.
2. Pilih kelompok sasaran Anda: Pilih segmen yang ingin Anda fokuskan dan sesuaikan penawaran Anda dengan kebutuhan mereka.

10.4.3 Keputusan Positioning

Hal yang harus dilakukan Perusahaan dalam menentukan positioning produk atau perusahaannya adalah:

1. Unique Selling Proposition (USP): pembeda utama yang membedakan suatu produk dengan pesaing.
2. Pesan Pemasaran: Ciptakan pesan yang jelas dan konsisten

yang mengomunikasikan nilai jual unik Anda kepada target pasar Anda.

10.4.4 Menyusun Strategi Pemasaran dengan implementasi Bauran Pemasaran.

Ada 4 komponen utama yang membangun bauran pemasaran, yaitu:

1. Produk : Menentukan keistimewaan, manfaat, dan nilai tambah suatu produk atau jasa.
2. Harga: Tetapkan harga yang kompetitif dengan mempertimbangkan biaya, nilai, dan harga yang kompetitif.
3. Lokasi: Pilih saluran penjualan yang efektif untuk menjangkau kelompok sasaran.
4. Promosi: Merancang strategi promosi termasuk periklanan, PR, media sosial, dan promosi penjualan, dll.

10.5 Implementasi Strategi

Hal yang perlu dilakukan Perusahaan dalam implementasi Strategi adalah:

1. Rencana Aksi: Buat rencana aksi terperinci yang mencakup tanggung jawab, waktu, dan anggaran.
2. Manajemen sumber daya: Mengalokasikan sumber daya manusia dan keuangan sesuai dengan kebutuhan strategis.

Dalam mengimplementasikan strategi perlu dilakukan:

1. Menentukan KPI (Key Performanced Indikator) atau kekuatan inti perusahaan atau indikator kinerja utama perusahaan untuk mengukur keberhasilan dari strategi

yang diterapkan.

2. Umpan Balik: Kumpulkan data dan umpan balik dari pelanggan Anda untuk mengevaluasi efektivitas kampanye Anda.
3. Sesuaikan: Sesuaikan strategi Anda berdasarkan hasil penilaian dan perubahan pasar.

10.6 Inovasi dan Pengembangan

Untuk dapat bertahan dalam persaingan, Perusahaan dituntut untuk melakukan inovasi dan pengembangan tiada henti atas produk yang ditawarkan kepada konsumen. Hal yang bisa dilakukan untuk terus berkembang dan berinovasi adalah:

1. Penelitian dan Pengembangan : Selalu mencari cara baru untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan.
2. Tren Pasar: Memantau tren pasar dan menyesuaikan strategi pemasaran seiring perubahan yang terjadi, karena Strategi pemasaran yang sukses memerlukan pemahaman mendalam tentang pasar dan pelanggan serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Kotler, Philip and Kavin Lane Keller. 2015. *Marketing Management*; 15th Edition. Pearson Education International. New Jersey.
- Cravens, David W. And Piercy Nigel F. 2007. *Strategic Marketing*. McGraw Hill. New York.
- Gale, Bradley T. 2003. *Managing Customer Value*. Free Press. New York
- Czepiel, John A. 2003. *Competitive Marketing Strategy*. Printice Pagel International Inc. New Jersey.
- Zeit, Valeria A and Mary Jo Bitner. 2007. *Service Marketing; Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4rd Edition.

BAB 11

MASA DEPAN MANAJEMEN

Oleh : Eliyunus Waruwu, S.Pt., M.Si.

11.1 Pendahuluan

Manajemen sebagai disiplin ilmu dan praktik tidak pernah statis; ia terus berkembang seiring dengan perubahan zaman yang cepat. Teknologi, globalisasi, dan perubahan sosial telah membawa transformasi besar dalam cara organisasi beroperasi dan bagaimana manajer memimpin. Dengan kemajuan teknologi digital yang pesat, seperti kecerdasan buatan, big data, dan otomasi, serta pergeseran ke arah globalisasi yang semakin mendalam, manajer di seluruh dunia menghadapi tantangan baru yang memerlukan penyesuaian cepat dan strategi inovatif. Demikian pula, perubahan sosial yang melibatkan meningkatnya kesadaran terhadap keberagaman, kesejahteraan karyawan, dan tanggung jawab sosial perusahaan juga mempengaruhi praktik manajerial (El Nsour, 2021).

Teknologi digital telah mengubah hampir semua aspek operasional bisnis, mulai dari bagaimana data dikumpulkan dan dianalisis hingga cara komunikasi dan kolaborasi dilakukan. Manajer kini dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi terbaru tetapi juga untuk memanfaatkannya secara efektif untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi. Globalisasi membawa peluang untuk menjangkau pasar yang lebih luas, namun juga

memperkenalkan tantangan dalam hal manajemen lintas budaya dan adaptasi terhadap berbagai regulasi internasional (Goncalves et al., 2020). Di sisi lain, perubahan sosial menuntut manajer untuk menyeimbangkan tujuan bisnis dengan tanggung jawab etis dan sosial, serta untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan inklusi.

Untuk tetap relevan dan efektif, manajer harus mempersiapkan diri menghadapi tantangan ini dengan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai. Adaptasi terhadap teknologi baru, pemahaman tentang dinamika pasar global, dan komitmen terhadap praktik manajerial yang etis dan inklusif akan menjadi kunci kesuksesan. Dalam bab ini, kita akan mengeksplorasi tren utama yang membentuk masa depan manajemen dan strategi yang dapat digunakan para manajer untuk mengatasi perubahan ini, memanfaatkan peluang, dan mengoptimalkan kinerja organisasi mereka di era yang terus berkembang.

11.2 Pembahasan

11.2.1 Teknologi dan Otomatisasi

Teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah manajemen di abad ke-21, dan pengaruhnya hanya akan meningkat di masa depan. Otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan analitik data akan menjadi alat penting bagi manajer untuk membuat keputusan yang lebih cerdas dan efisien. Namun, ini juga membawa tantangan baru seperti manajemen tenaga kerja yang semakin digital

dan masalah etika terkait penggunaan AI (Gurbuz & Hatunoglu, 2022).

1. Otomatisasi Proses Bisnis: Bagaimana otomatisasi akan mengubah pekerjaan administratif dan operasional.

Otomatisasi Proses Bisnis (Business Process Automation, BPA) melibatkan penggunaan teknologi untuk menyelesaikan tugas berulang dan berbasis aturan tanpa memerlukan campur tangan manusia yang signifikan. Teknologi seperti Robotic Process Automation (RPA), kecerdasan buatan (AI), dan sistem manajemen alur kerja telah memungkinkan otomatisasi berbagai aktivitas, dari entri data hingga pengelolaan rantai pasok, dengan cara yang lebih efisien, akurat, dan cepat (Skyrius & Valentukevičė, 2020).

Di ranah pekerjaan administratif, otomatisasi mengubah cara organisasi menangani tugas seperti pengarsipan, penjadwalan, dan komunikasi internal. Sistem otomatis dapat menyortir, menyimpan, dan mengambil dokumen dengan cepat berdasarkan kata kunci atau metadata, mengurangi pekerjaan manual yang membosankan dan rentan kesalahan. Alat otomatisasi juga dapat mengatur dan mengirimkan pengingat otomatis untuk jadwal rapat, tenggat waktu, atau tugas lainnya, mengurangi kebutuhan pengawasan konstan dari manajer (Oliva et al., 2019).

Dalam operasi bisnis, otomatisasi meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya secara signifikan. Proses yang memerlukan waktu dan tenaga kerja kini dapat diselesaikan dalam hitungan detik atau menit. Misalnya,

sistem otomatis dalam pengelolaan inventaris memantau stok secara real-time dan menghasilkan pesanan ulang secara otomatis saat persediaan mencapai tingkat minimum, mengurangi risiko kekurangan atau kelebihan stok. Dengan mengurangi kebutuhan untuk pekerjaan rutin, perusahaan dapat mengalihkan sumber daya manusia ke tugas yang lebih strategis dan bernilai tambah (Wicaksana & Isfania, 2022).

Berbagai industri telah mengadopsi otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi. Di sektor perbankan, RPA digunakan untuk memproses klaim dan transaksi keuangan sederhana. Di sektor manufaktur, otomatisasi mempercepat proses produksi dan mengurangi risiko kesalahan manusia. Di layanan pelanggan, chatbot dan sistem IVR menangani pertanyaan pelanggan secara otomatis, mengurangi beban kerja staf.

Namun, otomatisasi juga menghadapi tantangan, seperti penggantian pekerjaan manusia oleh mesin, yang memerlukan retraining dan re-skilling tenaga kerja. Integrasi sistem otomatis dengan infrastruktur yang ada juga memerlukan investasi dan perencanaan yang matang. Meski demikian, dengan perkembangan teknologi yang terus berlanjut, masa depan otomatisasi terlihat cerah. Implementasi otomatisasi memerlukan pendekatan terencana: mengidentifikasi proses yang perlu diotomatisasi, memilih teknologi yang tepat, dan melakukan monitoring serta penyesuaian untuk memastikan sistem tetap relevan dengan kebutuhan bisnis yang berkembang (Chatterjee et al., 2021).

Dengan memahami dan menerapkan otomatisasi secara strategis, perusahaan dapat menghadapi masa depan yang semakin digital dengan lebih siap, bekerja lebih cerdas, efisien, dan fokus pada inovasi.

2. Kecerdasan Buatan dalam Pengambilan Keputusan: Peran AI dalam membantu manajer membuat keputusan yang lebih baik.

Kecerdasan Buatan (AI) telah menjadi alat krusial dalam pengambilan keputusan bisnis, mengubah cara manajer bekerja dengan memberikan analisis data yang cepat dan akurat. AI dapat memproses data dalam jumlah besar dari berbagai sumber, seperti laporan keuangan dan umpan balik pelanggan, untuk memberikan gambaran lengkap tentang situasi bisnis secara real-time. Misalnya, di industri retail, AI dapat merekomendasikan strategi inventaris dan harga berdasarkan analisis data penjualan (El Nsour, 2021).

AI juga memanfaatkan algoritma prediktif untuk memproyeksikan hasil masa depan, membantu manajer dalam perencanaan strategis dan mitigasi risiko. Contohnya, dalam industri keuangan, AI dapat memprediksi fluktuasi pasar saham dan churn rate pelanggan, memungkinkan keputusan investasi dan retensi yang lebih baik (Polat & Erkollar, 2021).

Dalam optimalisasi proses bisnis, AI membantu mengidentifikasi inefisiensi dan memberikan solusi untuk meningkatkan produktivitas. Di sektor manufaktur, AI memantau mesin dan proses produksi untuk memberikan

peringatan dini tentang potensi kerusakan, mendukung pemeliharaan preventif (Chatterjee et al., 2021).

AI juga memainkan peran penting dalam manajemen risiko dengan menganalisis berbagai faktor risiko secara bersamaan. Misalnya, dalam pengelolaan kredit, AI menilai kelayakan kredit berdasarkan variabel seperti riwayat pembayaran dan pendapatan, membantu manajer membuat keputusan pemberian kredit yang lebih bijaksana (Walter, 2021).

Perusahaan e-commerce seperti Amazon dan Alibaba menggunakan AI untuk mengelola stok, menetapkan harga dinamis, dan memberikan rekomendasi produk, mengoptimalkan inventaris dan mengatasi penipuan transaksi. AI memberikan keunggulan kompetitif dengan mendukung keputusan yang lebih baik, cepat, dan berbasis data, menjadikannya mitra yang sangat berharga dalam manajemen modern.

3. Etika dan AI: Tantangan etika dalam penggunaan AI dan teknologi otomatisasi.

Penggunaan kecerdasan buatan (AI) dan teknologi otomatisasi menghadapi berbagai tantangan etika yang penting, termasuk privasi data, bias, tanggung jawab, dan dampak sosial. Privasi dan Keamanan Data adalah salah satu tantangan utama. AI sering memproses data pribadi sensitif, seperti data medis atau riwayat penelusuran, yang dapat menimbulkan risiko pelanggaran privasi jika tidak dikelola dengan baik. Perusahaan harus menerapkan standar keamanan tinggi dan memberikan transparansi serta kontrol lebih besar kepada pengguna atas data

mereka. Bias dalam Algoritma juga menjadi isu signifikan. AI yang dilatih dengan data yang bias akan menghasilkan keputusan bias, seperti dalam rekrutmen atau kredit, yang dapat memperburuk ketidaksetaraan sosial. Pengembang AI harus memastikan data bebas dari bias dan melakukan pengujian ketat untuk mengurangi bias dalam algoritma. Tanggung Jawab dan Akuntabilitas dalam penggunaan AI juga perlu perhatian. Ketika AI membuat keputusan penting, seperti dalam diagnosis medis atau kredit, perlu ada kerangka hukum dan etika yang jelas mengenai tanggung jawab atas kesalahan yang terjadi, baik pada pengembang, perusahaan, atau AI itu sendiri (El Nsour, 2021).

Dampak Sosial dan Ekonomi dari AI, seperti penggantian pekerjaan manusia oleh mesin, memerlukan perhatian. Penggunaan AI harus mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap tenaga kerja dan menyediakan dukungan bagi pekerja yang terdampak, melalui pelatihan dan program transisi. Transparansi dalam Pengambilan Keputusan AI juga penting. Banyak algoritma, terutama yang menggunakan teknik pembelajaran mendalam, berfungsi sebagai "kotak hitam" yang sulit dipahami. Pengembangan AI harus mencakup transparansi dalam proses pengambilan keputusan untuk membangun kepercayaan dan memastikan akuntabilitas. Menghadapi tantangan ini memerlukan kolaborasi antara pengembang, pembuat kebijakan, akademisi, dan masyarakat untuk memastikan penggunaan AI yang bertanggung jawab dan adil (Cahyadi et al., 2023).

11.2.2 Manajemen di Era Digital

Era digital telah mengubah cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya. Manajer masa depan harus memahami dinamika digital ini dan mampu mengelola organisasi dalam konteks yang semakin terhubung dan transparan.

1. Transformasi Digital dalam Manajemen: Bagaimana teknologi digital mengubah proses manajemen tradisional. Transformasi digital telah menjadi salah satu pendorong utama perubahan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam dunia bisnis dan manajemen. Teknologi digital seperti big data, cloud computing, Internet of Things (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan analisis data telah mengubah cara organisasi beroperasi dan bagaimana manajer membuat keputusan. Proses manajemen tradisional yang sebelumnya mengandalkan metode manual dan berpusat pada dokumen fisik kini bergeser ke pendekatan yang lebih terintegrasi dan berbasis teknologi. Transformasi ini tidak hanya mempengaruhi efisiensi operasional tetapi juga mempengaruhi cara manajer memimpin, berinovasi, dan menciptakan nilai bagi organisasi (Chatterjee et al., 2021). Salah satu dampak signifikan dari transformasi digital dalam manajemen adalah otomatisasi proses bisnis, yang meningkatkan efisiensi operasional secara drastis. Tugas-tugas yang dulunya memakan waktu dan membutuhkan intervensi manusia yang signifikan, seperti pengolahan data, pengelolaan rantai pasok, dan administrasi keuangan, kini dapat diotomatisasi menggunakan teknologi digital.

Contohnya, software enterprise resource planning (ERP) memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis, dari keuangan hingga produksi, dalam satu platform. Hal ini memungkinkan data untuk diakses secara real-time, mengurangi kesalahan manusia, dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Manajer kini dapat fokus pada tugas yang lebih strategis, sementara tugas-tugas rutin dapat diselesaikan secara otomatis (Yue et al., 2023).

Transformasi digital juga membawa perubahan besar dalam cara manajer membuat keputusan. Dengan adanya big data dan alat analisis data yang canggih, manajer kini memiliki akses ke volume data yang sangat besar dan beragam, yang dapat diolah untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang berbagai aspek bisnis. Pengambilan keputusan tidak lagi hanya berdasarkan intuisi atau pengalaman semata, tetapi juga didukung oleh data yang akurat dan relevan. Contohnya, analitik prediktif memungkinkan manajer untuk memproyeksikan tren masa depan, mengidentifikasi peluang, dan mengelola risiko dengan lebih baik. Dalam industri retail, misalnya, analisis data pelanggan dapat membantu manajer memahami perilaku konsumen, sehingga dapat menyesuaikan strategi pemasaran dan inventarisasi produk dengan lebih efektif. Teknologi digital telah mengubah cara tim bekerja dan berkolaborasi dalam organisasi. Alat kolaborasi digital seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memungkinkan komunikasi yang lebih efektif dan efisien, bahkan ketika tim bekerja dari lokasi yang berbeda. Transformasi ini

sangat relevan dalam konteks kerja jarak jauh atau remote work, yang semakin populer. Selain itu, teknologi digital juga memungkinkan manajer untuk memantau kinerja tim secara real-time, memberikan umpan balik, dan melakukan penyesuaian strategi secara cepat. Hasilnya adalah tim yang lebih responsif, adaptif, dan mampu bekerja secara sinergis, tanpa terbatas oleh lokasi geografis (Manurung & Kurniawan, 2022). Transformasi digital juga mendorong inovasi dalam pengembangan produk dan layanan. Dengan teknologi seperti IoT dan AI, perusahaan dapat mengembangkan produk yang lebih cerdas dan disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Contohnya, perusahaan otomotif kini dapat mengembangkan mobil yang terhubung secara digital, yang dapat dioperasikan dan dipantau melalui aplikasi smartphone. Selain itu, dengan menggunakan analitik data, perusahaan dapat mengidentifikasi tren pasar dan preferensi pelanggan lebih awal, memungkinkan mereka untuk mengembangkan produk baru yang lebih relevan dan menarik bagi konsumen. Manajer, dalam hal ini, berperan dalam mengarahkan inovasi dan memastikan bahwa pengembangan produk sejalan dengan strategi bisnis yang lebih besar (Holbeche, 2019). Meskipun transformasi digital menawarkan banyak manfaat, ada juga tantangan yang perlu diatasi. Salah satunya adalah resistensi terhadap perubahan, baik dari individu maupun organisasi. Manajer perlu memimpin perubahan ini dengan komunikasi yang efektif, pelatihan, dan dukungan untuk memastikan bahwa semua anggota organisasi dapat

beradaptasi dengan teknologi baru. Selain itu, keamanan data menjadi isu kritis, mengingat banyaknya data sensitif yang diolah dan disimpan secara digital. Manajer harus memastikan bahwa sistem keamanan yang kuat diterapkan untuk melindungi data perusahaan dan pelanggan dari ancaman siber. Tantangan lainnya adalah kebutuhan untuk terus mengembangkan keterampilan digital di seluruh organisasi, karena teknologi terus berkembang dan membawa perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis (Tran et al., 2021). Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara manajer menjalankan peran mereka dalam organisasi. Dari otomatisasi proses, pengambilan keputusan berbasis data, peningkatan kolaborasi, hingga inovasi produk, teknologi digital memberikan alat yang lebih canggih dan efisien bagi manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, kesuksesan transformasi digital tidak hanya tergantung pada teknologi itu sendiri, tetapi juga pada bagaimana manajer mengelola perubahan ini, mengatasi tantangan, dan memimpin tim mereka menuju masa depan yang lebih digital dan dinamis. Seiring dengan terus berkembangnya teknologi, manajer harus tetap adaptif, inovatif, dan proaktif dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

2. Pengelolaan Data dan Keamanan Siber: Pentingnya mengelola data dengan bijak dan menjaga keamanan informasi. Di era digital, data menjadi aset berharga yang mendasari keputusan bisnis, strategi pemasaran, dan inovasi produk. Dengan ketergantungan yang meningkat

pada data, pengelolaan dan perlindungan data menjadi krusial. Keamanan siber adalah fondasi utama untuk melindungi data dari ancaman seperti peretasan, pencurian identitas, dan serangan ransomware. Organisasi harus memastikan bahwa pengelolaan data dilakukan dengan bijak, termasuk mengumpulkan, menyimpan, dan menggunakan data dengan cara yang aman dan sesuai regulasi, seperti GDPR. Keamanan siber melibatkan enkripsi data, kontrol akses, firewall, dan deteksi intrusi. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan keamanan yang komprehensif dan melibatkan semua karyawan dalam pelatihan keamanan siber untuk mencegah serangan. Pengklasifikasian data, pemeliharaan, dan rencana cadangan juga penting untuk mengelola data secara efektif dan meminimalkan dampak dari kehilangan data. Tantangan utama dalam keamanan siber adalah evolusi ancaman yang terus-menerus dan kompleksitas infrastruktur IT (Fukuda, 2020). Manajer IT harus melakukan audit keamanan secara berkala dan memperbarui perangkat lunak untuk mengatasi kerentanan. Manajer memiliki peran kunci dalam mendorong praktik terbaik dalam pengelolaan data dan keamanan siber, serta memastikan investasi yang tepat dalam teknologi keamanan. Dengan pengelolaan data yang bijak dan sistem keamanan siber yang kuat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, melindungi aset, dan mempertahankan kepercayaan pelanggan. Pendekatan proaktif dan strategi yang komprehensif akan membantu manajer menghadapi

ancaman dan memanfaatkan peluang di era digital (Manurung & Kurniawan, 2022).

3. Digital Leadership: Keterampilan yang dibutuhkan untuk memimpin dalam dunia digital. Kepemimpinan di era digital memerlukan keterampilan khusus untuk sukses dalam lingkungan yang terdigitalisasi. Pemimpin digital harus memahami teknologi terbaru seperti AI, big data, dan cloud computing, serta dapat memanfaatkan inovasi ini untuk mencapai tujuan strategis. Mereka perlu mengidentifikasi peluang teknologi untuk memberikan keunggulan kompetitif dan menerapkan solusi yang mendukung efisiensi dan inovasi. Kemampuan mengelola perubahan adalah kunci, karena transformasi digital sering kali menimbulkan resistensi dari karyawan. Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan manfaat transformasi, mengurangi ketidakpastian, dan menyediakan pelatihan yang memadai. Mereka juga harus fasih dalam menggunakan alat kolaborasi digital dan mampu memfasilitasi komunikasi efektif dalam tim yang tersebar geografis atau bekerja jarak jauh. Pengambilan keputusan berbasis data menjadi keterampilan krusial, dengan pemimpin menggunakan analisis data untuk membuat keputusan strategis dan responsif terhadap perubahan pasar. Selain itu, fokus pada pengalaman pelanggan sangat penting, dengan pemimpin harus menggunakan teknologi untuk meningkatkan perjalanan pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan mereka (Suliman et al., 2023). Secara keseluruhan, kepemimpinan digital memerlukan keterampilan dalam teknologi,

manajemen perubahan, pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi digital, dan pengalaman pelanggan untuk memanfaatkan teknologi, mendorong inovasi, dan menciptakan nilai berkelanjutan dalam dunia yang terus berubah.

11.2.3 Organisasi yang Fleksibel dan Agile

Ketidakpastian dan perubahan cepat di pasar global memerlukan organisasi yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat. Konsep Agile, yang berasal dari industri teknologi, telah menjadi pendekatan populer dalam manajemen proyek dan pengembangan produk. Masa depan manajemen akan melihat penerapan prinsip Agile secara lebih luas di berbagai aspek organisasi.

1. Agile Management: Penerapan prinsip-prinsip Agile dalam manajemen organisasi. Agile Management adalah pendekatan yang mengadaptasi prinsip-prinsip Agile, seperti fleksibilitas, kolaborasi, dan iterasi cepat, ke dalam manajemen organisasi. Dalam Agile Management, tim bekerja dalam siklus pendek atau "sprint" untuk menghasilkan bagian-bagian proyek secara bertahap, memungkinkan penyesuaian cepat berdasarkan umpan balik dan perubahan kebutuhan (Walter, 2021). Prinsip ini memungkinkan organisasi untuk merespons dinamika pasar dengan lebih cepat dan efisien. Penerapan Agile Management memerlukan perubahan budaya, di mana hierarki tradisional digantikan oleh struktur yang lebih flat, dan keputusan dibuat secara kolaboratif. Pemimpin dalam lingkungan *Agile* bertindak sebagai fasilitator, mendukung

tim untuk bekerja secara mandiri namun selaras dengan tujuan organisasi. Komunikasi yang terbuka dan transparan sangat penting, serta fokus pada hasil yang dapat diukur. *Agile Management* sangat berguna dalam industri yang menghadapi perubahan cepat, seperti teknologi, di mana kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat menjadi keunggulan kompetitif. Dengan mengadopsi *Agile*, organisasi dapat meningkatkan inovasi, mempercepat *time-to-market*, dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui respon yang lebih cepat terhadap kebutuhan mereka (Abbas et al., 2022).

2. Struktur Organisasi yang Fleksibel: Desain organisasi yang memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan. Struktur Organisasi yang Fleksibel adalah desain organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Struktur ini menekankan pada fleksibilitas, kolaborasi, dan kecepatan pengambilan keputusan, berbeda dengan struktur tradisional yang cenderung hierarkis dan kaku. Dalam struktur fleksibel, organisasi biasanya memiliki hierarki yang datar, dengan lebih sedikit tingkatan manajemen. Hal ini mempercepat aliran informasi dan pengambilan keputusan. Tim-tim dalam organisasi fleksibel sering kali dibentuk berdasarkan proyek atau kebutuhan tertentu, dan anggota tim dapat berasal dari berbagai fungsi atau departemen. Ini memungkinkan keterampilan yang tepat untuk diterapkan pada masalah yang tepat, serta memfasilitasi inovasi melalui kolaborasi lintas fungsi (Islam et al., 2022). Perusahaan dengan

struktur organisasi yang fleksibel juga cenderung memiliki budaya kerja yang lebih terbuka, dengan komunikasi yang transparan dan umpan balik yang terus menerus. Manajer berperan sebagai fasilitator, membantu tim untuk mencapai tujuan mereka dengan otonomi yang lebih besar. Struktur ini memungkinkan organisasi untuk dengan cepat menyesuaikan strategi dan operasional mereka sesuai dengan perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan, sehingga meningkatkan ketahanan dan daya saing dalam lingkungan yang dinamis (Goncalves et al., 2020).

3. Kecepatan dan Inovasi: Bagaimana organisasi bisa tetap kompetitif melalui inovasi yang cepat. Kecepatan dan Inovasi adalah kunci bagi organisasi untuk tetap kompetitif di pasar yang dinamis. Untuk mencapai ini, organisasi harus menciptakan budaya yang mendorong eksperimen, kolaborasi, dan pengambilan risiko yang terkalkulasi (Mueller & Jungwirth, 2022). Pertama, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan *Agile* atau *Lean*, yang memungkinkan tim bekerja dalam siklus pendek untuk mengembangkan, menguji, dan meluncurkan ide-ide baru dengan cepat. Ini mempercepat proses inovasi dan memungkinkan perusahaan untuk merespons kebutuhan pasar secara *real-time*. Kedua, penting untuk memberikan otonomi kepada tim. Ketika tim diberi kebebasan untuk mengambil keputusan dan berinovasi, mereka cenderung lebih kreatif dan efisien. Selain itu, kolaborasi lintas fungsi harus didorong, di mana anggota dari berbagai departemen bekerja bersama untuk menggabungkan

keahlian mereka dalam menciptakan solusi inovatif. Ketiga, penggunaan teknologi yang tepat, seperti kecerdasan buatan dan analitik data, dapat mempercepat proses pengembangan produk dan layanan baru, memberikan keunggulan kompetitif melalui personalisasi dan efisiensi. Dengan fokus pada kecepatan dan inovasi, organisasi dapat terus menghadirkan produk dan layanan yang relevan, memuaskan kebutuhan pelanggan, dan memimpin dalam persaingan pasar (Sheng et al., 2022).

11.2.4 Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Dengan meningkatnya tuntutan pekerjaan dan perkembangan teknologi yang memungkinkan kerja jarak jauh, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah menjadi isu penting dalam manajemen. Manajer masa depan harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan sambil tetap mencapai tujuan organisasi.

1. **Tren Kerja Jarak Jauh:** Bagaimana kerja jarak jauh akan mempengaruhi manajemen tim dan produktivitas. Tren Kerja Jarak Jauh mengubah dinamika manajemen tim dan produktivitas. Dengan kerja jarak jauh, manajer harus mengembangkan keterampilan baru untuk memimpin tim secara virtual, seperti komunikasi yang efektif dan pemantauan kinerja berbasis hasil, bukan kehadiran fisik. Teknologi kolaborasi, seperti alat video konferensi dan platform manajemen proyek, menjadi penting untuk menjaga komunikasi dan koordinasi. Sementara itu, kerja jarak jauh dapat meningkatkan fleksibilitas dan

keseimbangan kerja-hidup, yang berpotensi meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan (Wicaksana & Isfania, 2022). Namun, tantangan seperti kurangnya interaksi tatap muka dan potensi perasaan terisolasi perlu diatasi. Organisasi harus mengadopsi kebijakan yang mendukung keterlibatan tim dan memastikan akses yang memadai ke sumber daya untuk mempertahankan produktivitas dan kohesi tim.

2. Kesejahteraan Karyawan: Pentingnya menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk meningkatkan kinerja. Kesejahteraan Karyawan adalah kunci untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi membantu karyawan merasa lebih puas dan termotivasi. Ketika karyawan memiliki waktu yang cukup untuk istirahat dan kegiatan pribadi, mereka cenderung lebih produktif, kreatif, dan kurang stres. Organisasi harus menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja, seperti jadwal fleksibel atau opsi kerja jarak jauh, untuk mendukung keseimbangan ini. Program kesejahteraan seperti dukungan kesehatan mental, liburan yang memadai, dan kegiatan pengembangan diri juga penting (Polat & Erkollar, 2021). Dengan mengutamakan kesejahteraan, perusahaan tidak hanya meningkatkan kesehatan dan kepuasan karyawan, tetapi juga mengurangi tingkat absensi dan turnover, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja keseluruhan.
3. Manajemen Fleksibilitas: Kebijakan fleksibilitas kerja dan dampaknya pada produktivitas dan keterlibatan karyawan.

Manajemen Fleksibilitas mengacu pada kebijakan yang memungkinkan karyawan mengatur jadwal kerja dan lokasi kerja mereka sesuai kebutuhan pribadi. Kebijakan fleksibilitas, seperti jam kerja yang fleksibel atau opsi kerja jarak jauh, dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan dengan menawarkan keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Karyawan yang memiliki kendali lebih besar atas jadwal mereka sering merasa lebih dihargai dan termotivasi. Ini dapat mengurangi stres, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi absensi. Fleksibilitas juga dapat menarik dan mempertahankan talenta terbaik, karena banyak profesional mencari lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan pribadi mereka (El Nsour, 2021). Namun, implementasi kebijakan ini memerlukan perhatian pada pengelolaan dan pengukuran kinerja berbasis hasil, serta teknologi yang mendukung kolaborasi jarak jauh. Organisasi yang berhasil menerapkan manajemen fleksibilitas dapat mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kinerja dan kepuasan karyawan, menghasilkan tim yang lebih produktif dan terlibat.

11.2.5 Kepemimpinan yang Berkelanjutan

Isu-isu lingkungan dan keberlanjutan semakin menjadi perhatian utama bagi organisasi di seluruh dunia. Manajer masa depan harus mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang berkelanjutan, yang tidak hanya fokus pada profitabilitas tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan.

1. **Praktik Bisnis Berkelanjutan: Integrasi keberlanjutan dalam strategi bisnis dan operasional.** Praktik Bisnis Berkelanjutan melibatkan integrasi prinsip keberlanjutan dalam strategi dan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang sambil meminimalkan dampak lingkungan dan sosial. Ini mencakup berbagai aspek, seperti penggunaan sumber daya yang efisien, pengurangan emisi karbon, pengelolaan limbah, dan penerapan prinsip etika dalam rantai pasok. Integrasi keberlanjutan dapat dilakukan dengan mengadopsi teknologi hijau, seperti energi terbarukan dan proses produksi ramah lingkungan. Selain itu, perusahaan dapat menyusun kebijakan untuk mendukung keberagaman, hak asasi manusia, dan tanggung jawab sosial. Melibatkan pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan dan melaporkan secara transparan mengenai dampak lingkungan juga penting. Praktik bisnis berkelanjutan tidak hanya membantu melindungi lingkungan dan masyarakat, tetapi juga dapat meningkatkan reputasi perusahaan, menarik pelanggan yang sadar lingkungan, dan menciptakan efisiensi operasional yang mengurangi biaya. Implementasi keberlanjutan yang efektif berkontribusi pada keuntungan jangka panjang dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan (Cahyadi et al., 2023).
2. ***Corporate Social Responsibility (CSR):*** Peran manajer dalam mempromosikan tanggung jawab sosial perusahaan. *Corporate Social Responsibility (CSR)* adalah komitmen perusahaan untuk beroperasi secara etis dan memberikan kontribusi positif terhadap masyarakat dan lingkungan.

Peran manajer dalam mempromosikan CSR meliputi (Nagahara, 2019):

- a. Penyusunan Kebijakan CSR: Manajer harus merancang dan mengimplementasikan kebijakan CSR yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Ini termasuk menetapkan tujuan sosial dan lingkungan yang jelas dan menyusun rencana aksi untuk mencapainya.
- b. Kepemimpinan dan Komunikasi: Manajer bertanggung jawab untuk memimpin inisiatif CSR dan mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh organisasi. Mereka harus menginspirasi tim untuk terlibat dalam kegiatan CSR dan memastikan bahwa setiap individu memahami pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan.
- c. Pengintegrasian dalam Operasional: Manajer harus memastikan bahwa prinsip CSR diintegrasikan dalam semua aspek operasional, dari pengadaan bahan baku hingga hubungan dengan pelanggan. Ini mencakup memastikan praktik bisnis yang etis dan berkelanjutan.
- d. Monitoring dan Evaluasi: Manajer harus memantau kemajuan inisiatif CSR dan mengevaluasi dampaknya. Ini termasuk mengumpulkan umpan balik, mengukur hasil, dan melakukan penyesuaian bila diperlukan untuk meningkatkan efektivitas CSR.
- e. Kolaborasi dengan Pemangku Kepentingan: Berkolaborasi dengan komunitas, pelanggan, dan organisasi non-profit untuk mempromosikan dan menjalankan program CSR. Manajer harus membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan

untuk memastikan bahwa inisiatif CSR memenuhi kebutuhan masyarakat dan selaras dengan kepentingan perusahaan. Dengan mempromosikan CSR, manajer tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga berkontribusi pada pembangunan masyarakat yang berkelanjutan dan etis.

3. Pengukuran Kinerja Berkelanjutan: Bagaimana mengukur dan melaporkan kinerja berkelanjutan. Pengukuran Kinerja Berkelanjutan melibatkan penilaian dan pelaporan terhadap dampak lingkungan, sosial, dan ekonomi dari kegiatan perusahaan. Berikut adalah cara untuk mengukur dan melaporkan kinerja berkelanjutan (Theodore et al., 2022):

- a. Penetapan Indikator Kinerja Utama (KPI): Identifikasi KPI yang relevan untuk aspek keberlanjutan, seperti pengurangan emisi karbon, penggunaan energi terbarukan, pengelolaan limbah, dan dampak sosial. KPI ini harus spesifik, terukur, dan sesuai dengan tujuan keberlanjutan perusahaan.
- b. Pengumpulan Data: Kumpulkan data yang diperlukan untuk mengukur KPI secara akurat. Ini bisa melibatkan pemantauan penggunaan sumber daya, penghitungan emisi, analisis dampak sosial, dan survei kepuasan pemangku kepentingan.
- c. Penggunaan Standar dan Framework: Gunakan standar dan framework keberlanjutan yang diakui, seperti Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Accounting Standards Board (SASB), atau ISO 14001, untuk memastikan bahwa pengukuran dan pelaporan

- mengikuti praktik terbaik dan memberikan laporan yang konsisten dan dapat dibandingkan.
- d. Analisis dan Evaluasi: Analisis data yang dikumpulkan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan keberlanjutan. Identifikasi area yang memerlukan perbaikan dan bandingkan hasil dengan target yang telah ditetapkan.
 - e. Pelaporan dan Komunikasi: Buat laporan keberlanjutan yang transparan dan informatif, mencakup pencapaian, tantangan, dan langkah-langkah yang diambil untuk mencapai tujuan keberlanjutan. Laporkan hasil kepada pemangku kepentingan melalui laporan tahunan, situs web perusahaan, atau komunikasi langsung.
 - f. Tindak Lanjut dan Perbaikan: Berdasarkan hasil pengukuran, lakukan perbaikan berkelanjutan pada strategi dan praktik keberlanjutan. Implementasikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan yang lebih ambisius di masa depan. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat memantau kemajuan keberlanjutan secara efektif, meningkatkan transparansi, dan membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan.

11.3 Kesimpulan

Manajemen di masa depan akan menghadapi tantangan dan peluang yang belum pernah terjadi sebelumnya seiring dengan pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan dinamika pasar. Manajer yang sukses adalah mereka yang dapat beradaptasi dengan perubahan yang cepat, seperti integrasi kecerdasan buatan,

otomatisasi, dan tren kerja jarak jauh. Kemampuan untuk beradaptasi tidak hanya melibatkan penerapan teknologi terbaru tetapi juga mengelola perubahan tersebut dengan cara yang meningkatkan efisiensi dan mendukung kesejahteraan karyawan. Adaptasi yang efektif memerlukan keterampilan yang terus berkembang, serta pemahaman yang mendalam tentang dampak teknologi pada struktur organisasi dan budaya kerja.

Teknologi baru menawarkan peluang besar untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi, tetapi juga menuntut manajer untuk terus-menerus belajar dan menyesuaikan diri. Manajer perlu mengembangkan keterampilan digital, seperti kemampuan analisis data dan pengelolaan sistem teknologi canggih, serta memahami bagaimana teknologi tersebut dapat mempengaruhi operasi dan strategi bisnis. Pembelajaran berkelanjutan menjadi kunci untuk memanfaatkan teknologi secara maksimal, yang akan memungkinkan manajer untuk tetap kompetitif dan responsif terhadap kebutuhan pasar yang berubah-ubah.

Namun, di tengah kemajuan teknologi, penting untuk tidak melupakan dimensi manusia dalam manajemen. Kesejahteraan karyawan, keseimbangan kerja-hidup, dan tanggung jawab sosial harus tetap menjadi fokus utama. Meskipun teknologi dapat meningkatkan efisiensi, hubungan interpersonal, dukungan emosional, dan kepuasan kerja karyawan tetap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Manajer harus memastikan bahwa implementasi teknologi tidak mengorbankan aspek-

aspek ini dan terus berkomunikasi dengan tim mereka untuk memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Sebagai saran, manajer harus secara aktif mengembangkan keterampilan mereka dalam mengelola perubahan, berinvestasi dalam pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, serta membangun budaya kerja yang inklusif dan etis. Mereka juga harus memprioritaskan keterlibatan karyawan dan menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup serta tanggung jawab sosial. Dengan pendekatan ini, manajer tidak hanya dapat menghadapi tantangan masa depan dengan percaya diri tetapi juga memanfaatkan peluang untuk menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi dan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Z., Gull Khan, A., Smaliukienė, R., Zámečník, R., Hussain, K., & Mubarik, S. (2022). Green HRM pursuit of social sustainability in the hotels: AMO theoretical perspective. *Quality - Access to Success*, 23(190), 41–50. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.05>
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Predicting the Relationship between Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management Practices, and Employees' Green Behavior. *Administrative Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, S. K. (2021). Adoption of artificial intelligence-integrated CRM systems in agile organizations in India. *Technological Forecasting and Social Change*, 168(November 2020), 120783. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120783>
- El Nsour, J. A. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1), 153–157. <https://doi.org/10.22495/JGRV1011ART14>
- Fukuda, K. (2020). Science, technology and innovation ecosystem transformation toward society 5.0. *International Journal of Production Economics*, 220(April 2019), 107460. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.07.033>

- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alänge, S. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. In *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* (Vol. 16, Issue 4). <https://doi.org/10.7341/20201641>
- Gurbuz, F. G., & Hatunoglu, S. B. (2022). Assessment of Organizational Agility: Adaptation and Validation of the Scale for Application in Turkey. *Pressacademia*, 9, 27–37. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2022.1546>
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668–677. <https://doi.org/10.1002/sres.2624>
- Islam, A., Wahab, S. A., & Latiff, A. S. A. (2022). Annexing a Smart Sustainable Business Growth Model for Small and Medium Enterprises (SMEs). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(2), 185–209. <https://doi.org/10.47556/J.WJEMSD.18.2.2022.2>
- Manurung, A. H., & Kurniawan, R. (2022). Organizational agility: do agile project management and networking capability require market orientation? *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 1–35. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-10-2020-0310>
- Mueller, E. F., & Jungwirth, C. (2022). Are cooperative firms more agile? A contingency perspective on small and medium-sized enterprises in agglomerations and peripheral areas. *Small Business Economics*, 58(1), 281–

302. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00410-3>
- Nagahara, M. (2019). A Research Project of Society 5.0 in Kitakyushu, Japan. *CCTA 2019 - 3rd IEEE Conference on Control Technology and Applications*, 803–804. <https://doi.org/10.1109/CCTA.2019.8920449>
- Oliva, F. L., Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, 57(8), 1960–1979. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>
- Polat, L., & Erkollar, A. (2021). Industry 4.0 vs. Society 5.0. In *Lecture Notes in Mechanical Engineering*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-62784-3_28
- Sheng, H., Feng, T., Chen, L., & Chu, D. (2022). Operational coordination and mass customization capability: the double-edged sword effect of customer need diversity. *International Journal of Logistics Management*, 33(1), 289–310. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2020-0417>
- Skyrius, R., & Valentukevičė, J. (2020). Business Intelligence Agility, Informing Agility and Organizational Agility: Research Agenda. *Informacijos Mokslai*, 90, 8–25. <https://doi.org/10.15388/Im.2020.90.47>
- Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of Green Transformational Leadership on Employees' Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter? *Sustainability (Switzerland)*,

- 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032690>
- Theodore, W., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Sudhartio, L. (2022). The effects of task environment and organizational agility on perceived managerial discretion and strategy implementation in a pharmaceutical company. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 16(2), 204–221. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2021-0116>
- Tran, T. H., Pham, H. L., & Nakashima, Y. (2021). A High-Performance Multimem SHA-256 Accelerator for Society 5.0. *IEEE Access*, 9, 39182–39192. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3063485>
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. In *Management Review Quarterly* (Vol. 71, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wicaksana, S. A., & Isfania, R. (2022). Building Organizational Agility Through Knowledge Sharing and Organizational Culture in Non-Departmental Government Agencies. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(3), 749–757. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.3.749>
- Yue, G., Wei, H., Khan, N. U., Saufi, R. A., Yaziz, M. F. A., & Bazkiaei, H. A. (2023). Does the Environmental Management System Predict TBL Performance of Manufacturers? The Role of Green HRM Practices and OCBE as Serial Mediators. *Sustainability* (Switzerland), 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032436>

BIODATA PENULIS



Nurul Maghfirah, S.E., M.M

Dosen Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pattimura

Perempuan kelahiran kabupaten Gowa pada 02 Agustus 1993 di Provinsi Sulawesi Selatan. Penulis merupakan istri dari seorang karyawan BUMN yang bernama Akram Al'Ayubi, S.E.I. dan mempunyai dua orang anak laki-laki yang bernama Azka Zikri Al'Ayyubi dan Azzam Zafran Al'Ayyubi. Lulusan Sarjana Ekonomi (S.E) pada jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, pada Tahun 2015. Kemudian melanjutkan studi jenjang Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia di Universitas Muslim Indonesia, pada tahun 2017 sampai 2019.

Tahun 2022, Penulis diangkat menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN) Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Republik Indonesia. Saat ini penulis menjadi Dosen Tetap PNS di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura. Sebagai Dosen Manajemen, penulis juga aktif menulis dengan membuat karya tulis

berupa artikel penelitian yang dipublikasi di jurnal nasional dan aktif melakukan pengabdian masyarakat. Semoga keterlibatan penulis dalam book chapter ini memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara. Penulis juga berharap kontribusi pada buku chapter ini dapat memotivasi penulis untuk lebih aktif menghasilkan karya-karya yang bermanfaat di bidang akademik dan bidang-bidang lainnya. Email Penulis: nurul.maghfirah@feb.unpatti.ac.id.

BIODATA PENULIS



La Saudin.,SE.,MM

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Luwuk

Penulis Lahir di Sahu Provinsi Maluku Utara, pada tahun 1991. Studi kesarjanaan, di tempuh di Universitas Muslim Indonesia (UMI) Makassar, dan lulus pada tahun 2014. Melanjutkan S2 Manajemen di Universitas yang sama dengan mengambil Konsentrasi Manajemen dan selesai pada tahun 2017.

Penulis dimasa studinya aktif mengikuti berbagai Organisasi - Organisasi kemahasiswaan. Pada masa Studi dalam Jenjang Pendidikan Starata Satu (S1) Pernah Menduduki Jabatan. Ketua Bidang Pengembangan SDM Pada Organisasi Lembaga Dakwah Kampus (LDK- LDM) UMI tahun 2009 – 2011. Ketua Bidang Pengembangan SDM. Lembaga Pendidikan Dakwah Kampus Islami (LPDKI) UMI tahun 2010-2012. Dewan Pertimbangan Organisasi Pada Organisasi Kedaerahan, Himpunan Pelajar Mahasiswa Taliabu (HPMT) Makassar tahun 2012 – 2015.

Penulis bekerja sebagai Dosen Tahun 2018 sampai sekarang. Dosen Tetap Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada Universitas Muhammadiyah Luwuk (UML) Banggai dan sekarang menjabat sebagai Wakil Dekan III Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unismuh Luwuk. Sebelum menjadi Dosen Penulis pernah di percayakan Terlibat dalam Pemerintahan Desa. Menjadi Bendahara Desa Sahu. Kecamatan. Taliabu Utara. Kabupaten Pulau Taliabu. Provinsi Maluku Utara tahun 2015 – 2017.

Selain menjadi Dosen Penulis terlibat dalam kegiatan Literasi, (Berdiskusi, Menulis dan Menjadi Narasumber dalam berbagai Kegiatan Daerah maupun Nasional). Karya Ilmiah berupa buku yang sudah diterbitkan dan dipublikasikan yaitu Perkembangan Pemikiran Ekonomi, Sistem Informasi Manajemen, Manajemen & Motivasi. Selain menulis buku Penulis juga aktif menulis beberapa jurnal ilmiah dan telah diterbitkan di beberapa penerbit jurnal baik Nasional maupun Internasional. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: saudinuml0105@gmail.com

BIODATA PENULIS



Dr. Endang Muryani,SE.MM.

Dosen pada Program Studi Manajemen
Universitas Merdeka Surabaya

Penulis lahir di Surabaya. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Universitas Merdeka Surabaya. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 dan S3 pada Jurusan Manajemen. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: emuryani56@gmail.com

BIODATA PENULIS



Kori Puspita Ningsih, AMd., SKM., MKM

Dosen Program Studi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan
Fakultas Kesehatan
Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta

Kori Puspita Ningsih, AMd., SKM., MKM Lahir di Boyolali, 09 Januari 1988. Penulis adalah putri pertama dari Bp. Much Ridwan dan Ibu Marganingsih, Bsc. Penulis menempuh pendidikan tinggi dari jenjang D3 Rekam Medis Fakultas MIPA Universitas Gadjah Mada, S1 Ilmu Kesehatan Masyarakat Universitas Muhammadiyah Surakarta, dan S2 Kesehatan Masyarakat Konsentrasi Sistem Informasi Manajemen Kesehatan Universitas Diponegoro. Penulis mengawali karir sebagai praktisi di RS Mata Dr."Yap" pada tahun 2008 hingga 2015 dan sejak tahun 2009 mulai mengajar di beberapa institusi pendidikan di wilayah Yogyakarta. Tahun 2015 penulis menjadi pengajar tetap di Prodi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan (D-3) Fakultas Kesehatan Universitas Jenderal Achmad Yani Yogyakarta. Selain sebagai pengajar penulis juga masih aktif sebagai Praktisi Perekam Medis di klinik swasta wilayah Yogyakarta

serta Surveyor akreditasi FKTP (Puskesmas, Klinik, TPMD, TPMDG). Dalam berorganisasi penulis aktif menjadi pengurus Dewan Perwakilan Daerah Perhimpunan Profesional Perkam Medis dan Informasi Kesehatan Indonesia (DPD PORMIKI) wilayah D.I.Yogyakarta tahun 2013-2017, dan sebagai pengurus komisariat DPD PORMIKI DIY tahun 2023-2024, Pengurus Pusat Asosiasi Perguruan Tinggi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan Indonesia (APTIRMIKI) sebagai bendahara I tahun 2016-2020 dan Ketua Bidang Kurikulum APTIRMIKI tahun 2020-2024, Pengurus Regional Lembaga Akreditasi Mutu Fasyankes Indonesia (LAMFI) sebagai penanggungjawab regional Jawa Tengah tahun 2023-2024, Pengurus Pusat Lembaga Akreditasi Mutu Fasyankes Indonesia (LAMFI) sebagai divisi Diklat tahun 2024-2028. Saat ini penulis sedang menempuh pendidikan S3 Kesehatan Masyarakat di Universitas Sebelas Maret. Email Penulis : puspitakori@gmail.com

BIODATA PENULIS



Fransiska Br. Sitepu, S.K.M., M.K.M

Dosen Program Studi Administrasi Rumah Sakit
Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Garuda Putih Jambi

Penulis lahir di Jambi tanggal 16 Juni 1999. Penulis adalah dosen pada Program Studi Administrasi Rumah Sakit Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Garuda Putih Jambi dan staf Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat di Universitas Jambi dan melanjutkan S2 di Universitas Sebelas Maret. Salah satu karya penulis adalah Buku Ajar K3 Rumah Sakit.

BIODATA PENULIS



Halkadri Fitra, SE, MM, Ak, CA
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Padang

Lahir di Rao Kabupaten Pasaman Provinsi Sumatera Barat pada tanggal 09 Agustus 1980. Menamatkan pendidikan Strata 1 pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas tahun 2004, dan Strata 2 pada Program Magister Manajemen Universitas Jambi pada tahun 2010 dan sekarang sedang menempuh pendidikan Strata 3 pada Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang. Menjadi dosen tetap Universitas Negeri Padang semenjak tahun 2010 dan pernah menjadi dosen luar biasa di Universitas Andalas, Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat dan STIE Dharma Andalas serta Tutor Online di Universitas Terbuka. Mata Kuliah yang diampu antara lain Praktek Kewirausahaan, Anggaran Perusahaan, Akuntansi Pemerintahan, Manajemen Keuangan, Studi Kelayakan Bisnis, Perpajakan dan Aplikasi Komputer Dalam Bisnis. Beberapa buku yang pernah diterbitkan adalah tentang Praktek Aplikasi Komputer Dalam Bisnis, Praktikum

Anggaran Perusahaan, Manajemen Pendapatan Retribusi Daerah, Analisis Standar Belanja, Akuntansi Pemerintahan Untuk SKPD, Akuntansi Koperasi, Praktikum Analisis Informasi Keuangan dan Penatausahaan Keuangan Desa. Penulis juga terlibat dalam beberapa kegiatan berhubungan dengan Keuangan Daerah, Badan Usaha Milik Desa, Koperasi, Studi Kelayakan dan Pembinaan UMKM serta aktif pada organisasi Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) Wilayah Provinsi Sumatera Barat. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: halkadri@fe.unp.ac.id atau HP/WA 08116604200

BIODATA PENULIS



Assoc. Prof. Dr. Sparta, SE.Ak., ME., CA

Dosen Program Studi: S1 Akuntansi,
STIE Indonesia Banking School.

Assoc. Prof. Dr. Sparta, SE.Ak., ME., CA. adalah Dosen Tetap Program Studi: S1 Akuntansi, STIE Indonesia Banking School sejak tahun 2004 sampai sekarang.

Penulis mencapai gelar sarjana pada Jurusan Ilmu Akuntansi Universitas Andalas Padang (1989). Memperoleh Magister Ilmu Keuangan di FEB Universitas Indonesia (2002). Pendidikan doktoral nya di bidang Ilmu Keuangan dan Perbankan diraih (2015) di FEB Universitas Padjadjaran. Kepangkatan Jenjang Jabatan Akademik saat ini adalah Lektor Kepala (Angka kredit 739).

Dari tahun 1987 sampai 1999, beliau telah melalui pekerjaan sebagai dosen Tatap PNS di Prodi S1 Akuntansi FEB Universitas Andalas Padang. Dalam jangka waktu 1991 sampai sekarang beliau mengajar di berbagai kampus swasta di Jakarta dan di Program Ektensi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (2000-2007). Disamping sebagai dosen, beliau memiliki banyak pengalaman praktek di industri

diantaranya pada PT. Sumber Saran Sempurna sebagai resident kosultan di BAPEDA Tk.1 Padang (1989), Lembaga Manajemen Universitas Bung Hatta (1989-1990), Kantor Akuntan Publik (KAP) Gafar Salim, Padang, di Kantor Akuntan "Eka Masni" Jakarta, Karyawan pada Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) selama 8 tahun (1991-1999) posisi terakhir Kepala Pembiayaan Kredit, sebagai konsultan di Pusat Pengembangan Akuntansi FEUI (PPA UI), beliau mulai bergabung di STIE Indonesia Banking School (IBS) sejak tahun 2004 sampai sekarang. Jabatan yang diemban oleh yang bersangkutan selama di IBS adalah Kepala Program Studi Akuntansi (2004-2009), redaktur pertama yang melahirkan jurnal ilmiah "Jurnal Keuangan dan Perbankan" tahun 2004, Sekretaris Penerimaan Mahasiswa Baru 2015, Wakil Ketua Magang Mahasiswa pertama 2004, Ketua pelaksana program magang IBS sejak tahun 2015-2022) sebagai Anggota Senat IBS selama periode tahun 2004 sampai sekarang, Wakil Ketua I Bidang Akademik IBS selama dua periode dari 1 Februari 2015 – 1 Maret 2022. Kepala Internal Audit IBS dari tahun 2023 sampai saat ini. Anggota tim Fit and Proper Test di OJK dari periode 2020 - sd sekarang terkait pengujian untuk calon komisars dan direksi Lembaga Keuangan Non Bank. Reviewer pada Jurnal akreditasi Sinta 1 di FEB Udayana Bali selama periode tahun 2018 sampai saat ini. Reviwer pada jurnal di STIE Ekuitas Bandung sejak tahun 2024 sampai sekarang.

Beberapa artikel ilmiah nasional dan internasional telah dihasilkan dan dipublis dalam bentuk jurnal ilmiah dan seminar serta dalam buku oleh yang bersangkutan. Terdapat

43 tulisan beliau yang diterbitkan di jurnal ilmiah nasional dan internasional sejak tahun 2000 sampai dengan saat ini, pemakalah sebanyak 34 makalah/paper ilmiah diberbagai conference di dalam negeri (Jakarta, Manado, Padang, Salatiga Jawa Tengah, Belitung, Bali, Semarang, Samarinda, Jayapura Irian, dan Lampung) dan pemakalah sebanyak 5 paper di international conference di Shanghai 2014, Singapore 2016, di Thailand 2018, dan Syah Alam Malaysia 2019. Buku "*Bank landing-Theory and Practice edition 3th'*" karangan bersama dengan Dr. Tom Crunje and Dr. Apriane D. Atahau, terbitan McGraw-hill, Australia, terbit tahun 2017. Dan buku lainnya seperti Manajemen risiko (2023), Buku Akuntansi Keuangan Lanjutan (2023, Buku Lembaga Keuangan Syariah Bank dan Non Bank (2024). Buku Pengantar Manajemen (2024), dan buku Dinamika Pasar Keuangan : Tantangan dan Strategi Perbankan dalam Mengelola Risiko dan Efisiensi (terbit tahun 2024). Book chapter sebanyak 9 buah (Jakarta, Springer Singapore, Australi dan Malaysia). Lihat cv lengkap di: <https://indonesiabankingschool.academia.edu/SpartaAk/CurriculumVitae>

Para Pembaca bisa berkomunikasi dengan penulis melalui aplikasi WhatsApp di nomor 08211-7974-810. Atau melalui Email: sparta@ibs.ac.id

BIODATA PENULIS



Nadia Sasmita Wijayanti, M.Si

Dosen Program Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Nusa Cendana Kupang

Passion penulis pada bidang Marketing Manajemen dan Manajemen Strategis sudah terlihat ketika menyelesaikan studi pada jurusan Ilmu Sosial (IPS) di Sekolah Menengah Atas (SMA) Negeri 3 Semarang. Penulis menyelesaikan studi S1 di jurusan Administrasi Bisnis pada tahun 2010 pada Program Sarjana di Universitas Diponegoro Semarang. Pada tahun 2012, penulis menyelesaikan studi S2 di bidang Ilmu Administrasi dengan konsentrasi Administrasi Bisnis pada Program Pascasarjana Universitas Diponegoro Semarang. Saat ini penulis berprofesi sebagai pengajar di Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusa Cendana. Penulis aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut sebagai wujud memenuhi salah satu aspek Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu bidang penelitian dan pengembangan sebagai dosen profesional. Beberapa penelitian dan pengabdian telah dilakukan penulis, salah

satunya adalah penelitian dan pengabdian yang didanai oleh internal perguruan tinggi. Penulis menulis buku dengan harapan dapat mengisi dan memperkaya khasanah dan wawasan bagi para pembaca. Email Penulis: nadia.wijayanti@undana.staf.ac.id, nadsasmita@gmail.com.

BIODATA PENULIS



Retno Dwiyantri, S.Psi., M.Si., Ph.D

Dosen Program Studi Psikologi
Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Penulis lahir di Sragen tanggal 13 November 1976. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Psikologi Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Menyelesaikan pendidikan S1 Psikologi di Universitas Muhammadiyah Surakarta, melanjutkan S2 pada Jurusan Psikologi Industri dan Organisasi di Universitas Gadjah Mada, dan S3 dengan jurusan Psikologi di Universitas Pendidikan Sultan Idris Malaysia. Penulis menekuni bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Salah satu mata kuliah yang diampu penulis adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Banyak artikel penulis yang sudah terbit di jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga menghasilkan beberapa buku/modul pembelajaran di bidang Psikologi Industri dan Organisasi. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: retnodwiyantri@ump.ac.id.

BIODATA PENULIS



Yunita Engriani., SE., MM

Dosen Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Negeri Padang

Yunita Engriani.,SE., MM menamatkan pendidikan jenjang S1 dan mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi bidang Ilmu Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Andalas pada tahun 2007, kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang Pasca Sarjana S2 bidang magister management dari Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, dan mendapatkan gelar Magister Manajemen pada tahun 2009. Sejak tahun 2009 aktif sebagai Dosen pada jurusan manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang. Mengampu matakuliah Pengantar Manajemen, Pengantar Bisnis, Manajemen Strategi, Manajemen Pemasaran dan manajemen risiko. Sejak tahun 2009 Aktif dalam berbagai kegiatan penelitian dan pengabdian Masyarakat terkait dengan pengembangan keilmuan bidang Manajemen. Beberapa karya tulis juga sudah dipublikasikan di berbagai jurnal baik skala Nasional maupun Internasional. Disamping itu juga

aktif dalam pengelolaan berbagai jurnal ilmiah dibidang Manajemen seperti menjadi Chief Editor Pada Jurnal Kajian Manajemen Keuangan (Financial Management Studies), editor pada Jurnal Kajian Manajemen dan Bisnis (JKMK). Sejak awal tahun 2024 juga dipercaya bergabung dalam unit Manajemen Risiko Universitas Negeri Padang.

BIODATA PENULIS



Yunus

Dosen Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Nias

Penulis adalah Dosen Program Studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Nias dengan bidang keahlian Manajemen Sumber Daya Manusia. Pada tahun 2022 beliau dipercaya memimpin Universitas Nias sebagai Rektor. Sejak 2022 hingga buku ini diterbitkan, beliau sedang menempuh pendidikan Program Doktor (S3) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara. Pada tahun 2018, beliau memperoleh gelar Magister (M.Si) dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri dalam bidang Manajemen Pemerintahan. Eliyunus Waruwu telah mempublikasikan sejumlah artikel ilmiah dalam jurnal-jurnal Nasional dan Internasional di bidangnya dan secara aktif berpartisipasi dalam konferensi ilmiah nasional dan internasional. Memiliki minat penelitian di bidang Ilmu Pemerintahan dan MSDM, beberapa di antaranya: Waruwu, E. (2018). Strategi Penguatan Sistem Perencanaan dan Pengawasan yang Efektif, Efisien dan

Akuntabel dalam Pelaksanaan Pembangunan Sarana Prasarana Infrastruktur di Kabupaten Nias Barat. Institut Pemerintahan Dalam Negeri; Waruwu, E., Ndraha, A. B., & Lase, D. (2022). Peluang dan Tantangan G20 dalam Transformasi Manajemen Pendidikan di Era Revolusi Industri 4.0 dan Civil Society 5.0 Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 7(3), 26–32; Wutoy, M., Waruwu, E., Ndraha, A. B., Hadad, A. Al, & Nurfurkon, A. (2022). Application of the Presidential Threshold Concept in the Presidential and VicePresidential Election System and its Impact on the Indonesian Constitutional System. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 1(3), 46–55.