

PENGANTAR MANAJEMEN



Dra. LILIK INDAYANI., MM

DEWI ANDRIANI, SE., MM

PENGANTAR MANAJEMEN

**PENULIS :
LILIK INDAYANI
DEWI ANDRIANI**

Diterbitkan oleh



Diterbitkan oleh

UMSIDA PRESS

Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo

ISBN: 978-602-5914-18-8

Copyright©2018.

Authors

All rights reserved

PENGANTAR MANAJEMEN

Penulis :

Dra. Lilik Indayani., MM

Dewi Andriani, SE., MM

ISBN :

978-602-5914-18-8

Editor :

Septi Budi Sartika, M.Pd

M. Tanzil Multazam , S.H., M.Kn.

Copy Editor :

Fika Megawati, S.Pd., M.Pd.

Design Sampul dan Tata Letak :

Mochamad Nashrullah, S.Pd

Penerbit :

UMSIDA Press

Redaksi :

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Jl. Mojopahit No 666B

Sidoarjo, Jawa Timur

Cetakan pertama,

© Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Buku adalah jembatan ilmu. Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan ilmu pengetahuan dalam penyusunan dan penyelesaian buku ini.

Penyusunan buku ini berawal dari niat yang sederhana untuk menghadirkan buku pengantar manajemen yang dipergunakan oleh para mahasiswa dari berbagai disiplin ilmu terutama jurusan manajemen. Buku ini dijabarkan dalam delapan bab.

Bab kesatu membahas tentang pengertian manajemen, bab kedua membahas tentang sumber daya perusahaan, bab ketiga tentang lingkungan perusahaan, bab keempat membahas tentang fungsi perencanaan, bab kelima membahas tentang fungsi pengorganisasian, bab keenam membahas tentang fungsi memimpin, bab ketujuh membahas tentang fungsi pengendalian, bab kedelapan membahas tentang etika dan tanggung jawab sosial perusahaan.

Akhirul kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dan berharap buku ini dapat dibaca secara luas oleh kalangan akademisi dan juga praktisi manajemen di Indonesia

Penulis

2018

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR 2

BAB 1

PENGERTIAN MANAJEMEN

- A. Pengertian dan ruang lingkup manajemen 8
- B. Fungsi-fungsi manajemen 9
- C. Peran-peran manajerial 11

BAB 2

SUMBER DAYA YANG DIKELOLA PERUSAHAAN

- A. Tujuan pengelolaan sumber daya Organisasi 15
- B. Keunggulan Bersaing 16
- C. Klasifikasi Sumber daya Organisasi 21

BAB 3

LINGKUNGAN PERUSAHAAN

- A. Lingkungan Eksternal Perusahaan 25
- B. Lingkungan Internal Perusahaan 32
- C. Tujuan Analisis Lingkungan Perusahaan 33

BAB 4

FUNGSI PERENCANAAN

- A. Pengertian Perencanaan 41
- B. Visi dan Misi 43
- C. Tujuan spesifik 44
- D. Kebijakan 45
- E. Prosedur 46
- F. Program 54
- G. Anggaran 54

BAB 5

FUNGSI PENGORGANISASIAN

- A. Pengertian Organisasi 56
- B. Proses Pengorganisasian 58
- C. Faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi 59

BAB 6

FUNGSI MEMIMPIN

- A. Pengertian kepemimpinan 69
- B. Pengaruh pemimpin kepada pihak lain 72
- C. Gaya Kepemimpinan 74

BAB 7

FUNGSI PENGENDALIAN

- A. Pengertian Pengendalian 82
- B. Proses Pengendalian 83
- C. Jenis-Jenis pengendalian 84
- D. Kriteria pengendalian efektif 84

BAB 8

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

- A. Pengertian Etika Bisnis 87
- B. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan 92
- C. Perkembangan CSR di Indonesia 113

DAFTAR PUSTAKA 124

BATANG TUBUH

BAB 1

PENGERTIAN MANAJEMEN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan pengertian dan ruang lingkup manajemen
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang peran-peran manajerial

BAB 2

SUMBER DAYA YANG DIKELOLA PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat menganalisis tujuan pengelolaan sumber daya Organisasi
- B. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang keunggulan Bersaing
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang klasifikasi Sumber daya Organisasi

BAB 3

LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat mendiskripsikan tentang lingkungan Eksternal Perusahaan
- B. Mahasiswa dapat mendiskripsikan tentang lingkungan Internal Perusahaan

- C. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang tujuan Analisis Lingkungan Perusahaan

BAB 4

FUNGSI PERENCANAAN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang pengertian Perencanaan
- B. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang visi dan misi
- C. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang tujuan spesifik
- D. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang kebijakan
- E. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang prosedur
- F. Mahasiswa dapat memahami dan mendiskripsikan tentang program
- G. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang anggaran

BAB 5

FUNGSI PENGORGANISASIAN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami pengertian Organisasi
- B. Mahasiswa dapat menjelaskan proses Pengorganisasian
- C. Mahasiswa dapat mendiskripsikan dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi

BAB 6

FUNGSI MEMIMPIN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami pengertian kepemimpinan
- B. Mahasiswa dapat menganalisis pengaruh pemimpin kepada pihak lain
- C. Mahasiswa dapat menjelaskan tentang gaya Kepemimpinan

BAB 7

FUNGSI PENGENDALIAN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami pengertian Pengendalian
- B. Mahasiswa dapat mendeskripsikan tentang proses Pengendalian
- C. Mahasiswa dapat memahami tentang jenis-jenis pengendalian
- D. Mahasiswa dapat menjelaskan kriteria pengendalian efektif

BAB 8

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

Capaian Pembelajaran (CP):

- A. Mahasiswa dapat memahami dan mendeskripsikan pengertian Etika Bisnis
- B. Mahasiswa dapat memahami tentang tanggung jawab sosial Perusahaan
- C. Mahasiswa dapat menganalisis tentang perkembangan CSR di Indonesia

BAB I

PENGERTIAN MANAJEMEN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- A. Memahami dan mendiskripsikan pengertian dan ruang lingkup manajemen.
- B. Menjelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen.
- C. Menjelaskan tentang peran-peran manajerial.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Manajemen

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen. Jadi manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Dalam manajemen terdapat beberapa unsur manajemen yang terdiri dari man, money, methods, materials, machine and market. Supaya unsur-unsur manajemen tersebut lebih berdaya, berhasil guna integrasi, dan terkoordinasi dalam mencapai tujuan yang optimal, maka pimpinan perusahaan dengan wewenangnya sebagai pimpinan harus bisa mengaturnya melalui proses dari urutan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian Manajemen menurut para ahli.

Menurut Hasibuan (2011:2) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya manusia mendefinisikan

bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Rivai (2010:2) pengertian manajemen adalah: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya lainnya secara efisien, efektif, dan produktif merupakan hal yang paling penting untuk mencapai suatu tujuan”.

Ruang lingkup manajemen terbagi menjadi dua yaitu:

1. Lingkungan Eksternal terdiri dari:
 - a. Lingkungan umum, meliputi ekonomi, politik, hukum, budaya, teknologi, dimensi intrnasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi), serta kondisi lingkungan alam
 - b. Lingkungan khusus (tugas), meliputi pemilik saham, customerklien, pemasok, pesaing, suplai tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media dan serikat pekerja.
2. Lingkungan Internal terdiri dari:
 - a. Manusia (specialized dan manajerial personal)
 - b. Financial (sumber, alokasi, dan control dana)
 - c. Fisik (gedung, kantor, dll)
 - d. Sistem nilai dan budaya organisasi)

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Untuk memperoleh hasil secara maksimal, para manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada. Fungsi-fungsi manajemen menurut para ahli yang satu dengan yang lainnya secara umum memiliki banyak kesamaan. Fungsi manajemen menurut Henry Fayol dan GR Terry menyebutkan ada 4 fungsi yaitu:

1. *Planning* (Fungsi Perencanaan)

Perencanaan berkaitan tentang menetapkan tujuan perusahaan dan cara mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga adalah bagaimana perusahaan dalam menetapkan tujuan yang diinginkan yang selanjutnya menyusun rencana strategi untuk mengetahui bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. Manajer dalam fungsi perencanaan harus mengkaji dan mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum memutuskan karena ini adalah langkah awal yang bisa berpengaruh secara total dalam perkembangan perusahaan.

2. *Organizing* (Fungsi Pengorganisasian)

Organizing adalah pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang dimiliki agar bisa menjalankan rencana-rencana yang sudah diputuskan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Fungsi ini mengelompokkan semua orang, alat, tugas dan wewenang yang ada dijadikan satu kesatuan yang kemudian digerakkan melaksanakan apa yang sudah direncanakan sebelumnya. Pengorganisasian dapat memudahkan manajer untuk mengawasi dan menentukan orang-orang yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas yang telah dibagi-bagi. Dengan adanya fungsi ini pembagian tugas-tugas bisa sesuai dengan kondisi perusahaan, mampu menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas dan personil dalam perusahaan mengetahui secara jelas tugas apa yang akan dilaksanakan.

3. *Actuating* (Fungsi Pengarahan)

Actuating adalah upaya dalam menciptakan suasana kerja yang dinamis, sehat agar kinerjanya lebih

efektif dan efisien. Dengan fungsi ini manajer dapat membimbing dan memberikan motivasi kepada pekerja agar bisa bekerja secara efektif dan efisien, memberikan tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, dan dapat menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan.

4. *Controlling* (Fungsi Pengendalian)

Fungsi pengendalian adalah upaya untuk menilai suatu kinerja yang berpatokan pada standar yang telah dibuat, juga melakukan perbaikan apabila memang dibutuhkan. Misalnya, mengevaluasi keberhasilan dan target dengan cara mengikuti standar indikator yang sudah ditetapkan, melakukan klarifikasi dan koreksi terhadap penyimpangan yang ditemukan, serta memberikan alternatif berupa solusi yang mungkin bisa mengatasi masalah yang terjadi di dalam perusahaan. Bentuk pengendalian atau pengawasan yang baik adalah pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan dan sifat atau karakter dari perusahaan tersebut. Sebuah pengawasan yang baik dilakukan dengan tidak menelan biaya yang banyak dan bisa menjamin adanya kegiatan perbaikan. Untuk itu, perusahaan perlu menyiapkan langkah tata kelola dan rencana perusahaan sebelum pengawasan dilaksanakan.

C. Peran-Peran Manajerial

Suatu peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku secara teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang barangkali juga mempengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan. Peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian.

Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat ia perlukan untuk berinteraksi. Henry Mintzber mengelompokkan perilaku-perilaku manajer menjadi 3 peran yaitu :

1. Peran antar pribadi

Berperan sebagai tokoh (figure), pemimpin, penghubung. Peran ini melibatkan orang dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan simbolis.

2. Peran informasional

Berperan sebagai pemantau, penyebar, juru bicara.

3. Peran pengambil keputusan

Berperan sebagai wiraswasta, peredam keributan, perunding.

Berbagai peran-peran manajerial antara lain:

a. Peran Interpersonal

Adalah peran sebagai figur kepala, pemimpin, serta penghubung dalam sebuah organisasi dimana peran ini melibatkan kesemua hubungan dengan orang lain. peran manajer: mengajak makan tamu dalam organisasi, menghadiri acara penting dan lain sebagainya. peran manajer dalam organisasi adalah sebagai pemimpin, merekrut, melatih, memotivasi karyawan. peran manajer sebagai penghubung adalah sebagai kordinator atau penghubung antar orang dengan organisasi. Aktivitas tersebut bersifat seremonial serta simbolik dari pada aktivitas substantif.

b. Peran Pemberi Informasi.

Peran Pemberi Informasi (*informational roles*) mengalir secara alami dari peran penghubung interpersonal.

peran dalam pemberian informasi adalah sebagai berikut:

1. Pengawasan (monitoring), seseorang mencari informasi yang mungkin berharga.
 2. Manajer sebagai penyebar informasi (*disseminator*), mengirimkan kembali informasi yang relevan ke orang lain di tempat kerja atau dalam kawasan sebuah organisasi.
 3. komunikasi eksternal, juru bicara (*spokesperson*) secara formal memberi informasi kepada orang-orang diluar organisasi.
- c. Peran Pengambilan Keputusan.
- Peran manajer sebagai penyebaran informasi pada dasarnya mengarah pada peran pengambilan sebuah keputusan. Henry Mintzberg mengidentifikasi 4 peran pengambilan keputusan, yaitu:
1. Manajer memiliki peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*), inisiator sukarela terhadp perubahan.
 2. Manajer sebagai penengah keributan (*disturbance handler*), menangani berbagai masalah mogok kerja, pelanggaran hak cipta, masalah dalam pencitraan organisasi
 3. Pengalokasi sumber daya (*resources allocator*), manajer memutuskan bagaimana sumber daya di distribusikan.
 4. negosiator (*negotiator*), manajer melakukan perundingan dengan organisasi lain sebagai perwakilan atas organisasinya.
- d. Keahlian Manajerial
- dalam sebuah organisasi manajer membutuhkan keahlian khusus jika ingin mereka berhasil.
1. Keahlian Teknis (*technical skills*). Keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan atau memahami

suatu jenis pekerjaan tertentu yang dilakukan dalam sebuah organisasi. Keterampilan ini sangat penting dikarenakan manajer ini akan menghabiskan waktu dengan melatih bawahan dan menjawab pertanyaan yang menjadi masalah dalam kaitan pekerjaan.

2. Keahlian Interpersonal (*interpersonals skills*). kemampuan untuk memahami , memotivasi , dan berkomunikasi dengan individu dan kelompok.
3. Keahlian Konseptual (*conceptual skills*). Kemampuan untuk berpikir secara abstrak. kemampuan ini mampu berpikir secara strategis (gambaran besar) dan untuk membuat keputusan dengan sangat dasar yang luas serta dapat melayani keseluruhan sebuah organisasi.
4. Keahlian Diagnostik (*diagnostic skills*). kemampuan manajer untuk memvisualisasikan jawaban yang paling sesuai untuk situasi tertentu.
5. Keahlian Berkomunikasi (*communication skills*). Kemampuan dimana manajer mengirimkan ide serta informasi secara efektif kepada orang lain maupun sebaliknya.
6. Keahlian Pengambilan Keputusan (*decision making skills*). kemampuan manajer untuk mengenali serta mendefinisikan masalah serta kesempatan untuk memperbaikinya lalu kemudian memilih suatu tindakan untuk memecahkan masalah.
7. Keahlian Manajemen waktu (*time management skills*). Kemampuan manajer untuk memprioritaskan pekerjaan , untuk dapat bekerja secara efisien , serta mendelegasikan secara tepat.

BAB II

SUMBER DAYA YANG DIKELOLA PERUSAHAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- D. Menganalisis tujuan pengelolaan sumber daya Organisasi.
- E. Memahami dan mendiskripsikan tentang keunggulan Bersaing.
- F. Menjelaskan tentang klasifikasi Sumber daya Organisasi.

A. Tujuan Pengelolaan Sumber Daya Organisasi

Petter drucker menyebutkan adanya sejumlah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan melalui pengelolaan sumber daya yang mereka miliki, yaitu:

1. *Market Standing*

Adalah upaya seorang manajer dalam mengelola sumber daya organisasi perusahaan sedemikian rupa, sehingga produk yang mereka hasilkan dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

2. *Innovation*

Inovasi merupakan kemampuan yang dimiliki sumber daya manusia perusahaan untuk menjadi kanide usaha yang mereka miliki menjadi sebuah kenyataan.

3. *Physical and financial resource*

Perusahaan harus memperoleh biaya yang rendah untuk masing-masing sumber daya organisasinya. Yang terpenting adalah meminimalkan pengeluaran dan memaksimalkan pemasukan.

4. Profitability

Keuntungan perusahaan didapat dari pengelolaan sumber daya organisasi. Jika perusahaan memiliki profitabilitas yang memadai, maka perusahaan juga mempunyai peluang untuk mempertahankan kelanjutan usahanya.

5. Manajer *performance and development*

Pencapaian tujuan organisasi adalah tanggung jawab penuh seorang manajer, untuk mendapatkan hasil yang baik, maka manajer harus mempunyai skill dan keahlian, maka dari itu manajer harus mengembangkan keahliannya dan menunjukkan kinerja yang baik.

6. Worker *performance and attitude*

Hal ini bertujuan untuk kepentingan jangka panjang, maka perusahaan harus membuat tujuan yang spesifik berkaitan dengan memelihara dan pengembangan karyawan, agar karyawan tersebut dapat bekerja dengan baik.

7. Public responsibility

Pengelolaan sumberdaya organisasi dalam rangka pelaksanaan usaha, harus memiliki tanggung jawab sosial, seperti memajukan kesejahteraan rakyat, mencegah terjadinya polusi, dan menciptakan lapangan kerja.

B. Keunggulan Bersaing

Tujuan utama perusahaan adalah hasil akhir yang telah dicapai, yakni agar perusahaan memperoleh keunggulan bersaing. Persahaan dikatakan memperoleh keunggulan bersaing dibanding perusahaan lainnya, bila Perusahaan

memiliki Profitabilitas yang lebih besar dibanding rata-rata profitabilitas pesaing dalam industri. Menurut Porter (1998) keunggulan bersaing perusahaan bersumber dari dua hal, yaitu:

1. **Kepemimpinan Biaya**

Perusahaan ada pada keunggulan kepemimpinan biaya apabila perusahaan memiliki biaya paling rendah untuk menghasilkan dan memasarkan barang atau jasa dibanding perusahaan lain pada industri yang sama.

2. ***Diferensiasi***

Sebuah perusahaan yang akan berusaha untuk mengembangkan ciri khusus produk yang dianggap bernilai oleh pelanggan, sehingga produk perusahaan dianggap bernilai oleh pelanggan, kemudian produk perusahaan memiliki posisi khusus di benak konsumen.

- a. **Berbagai strategi mencapai keunggulan bersaing**

Strategi adalah suatu rencana aksi yang menyelaraskan sumber-sumber dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja unggul. Keunggulan bersaing/kompetitif adalah suatu manfaat yang ketika suatu perusahaan mempunyai dan menghasilkan suatu produk dan atau jasa yang dilihat dari pasar targetnya lebih baik dibandingkan dengan para kompetitif terdekat.

Berbagai dasar untuk mencapai keunggulan bersaing. Untuk mencapai keunggulan bersaing, seorang wirausahaan harus mampu mengenali berbagai unsure dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yakni sebagai berikut:

1. **Harga atau nilai**

Seorang pengusaha yang mampu menghasilkan produk atau jasa rendah biaya sehingga strategi dalam menetapkan harga (tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan produk/ jasa pesaing). Jika mampu dapat ditambahkan bahwa produk atau jasa memiliki nilai (bernilai) lebih dibandingkan dengan nilai produk atau jasa pesaing.

Dengan demikian, produk/jasa kita memiliki keunggulan dari segi harga dan nilai. Pelanggan yang sensitive terhadap harga, biasanya selisih harga Rp.1000 saja dengan produk atau jasa pesaing akan menjadi pertimbangan dalam membeli produk yang lebih rendah harganya.

2. Menyenangkan konsumen

Keunggulan kedua yang harus diupayakan agar produk/jasa dapat bersaing dengan para competitor adalah diupayakan agar produk atau jasa dapat menyenangkan konsumen. Menyenangkan dari berbagai aspek, seperti kualitas produk/jasa yang bermutu dan memberi kepuasan. Misalnya : pelayanan memuaskan, komunikasi yang memuaskan, dan tanpa complain atau setidak-tidaknya bila dikomplain segera ditanggapi atau tidak ditunda-tunda.

3. Pengalaman konsumen

Pengalaman baik atau buruk yang kita sampaikan dan yang dialami oleh seorang konsumen, umumnya akan menjadi catatan penting (seringkali melekat seumur hidup). Untuk itu berilah pengalaman yang paling menyenangkan atau memuaskan bagi para pemangku kepentingan. Lebih-lebih bagi para konsumen pelanggan. Pengalaman yang lebih dikenang

sepanjang masa, bahkan sering dikeluarkan kepada handai tolan konsumen. Demikian juga sebaliknya, pengalaman buruk akan cepat menyebar dari mulut ke mulut baik kepada sahabat maupun tetangga terdekat. Agar produk atau jasa kita unggul, maka disamping dari sudut harga, nilai, menyenangkan konsumen, berikanlah pengalaman sebaik mungkin kepada konsumen. (*do your Best*)

4. Atribut produk yang dapat dicatat

Keunggulan berikut yang harus dicapai oleh seorang pengusaha adalah seluruh atribut produk/jasa yang melekat didalamnya harus dicatat. Manfaat dari catatan atribut produk/jasa adalah agar produk/jasa dapat ditingkatkan dari atribut yang sudah ada sebelumnya, minimal seluruh atribut produk/jasa dapat dikenalkan tidak hanya kepada konsumen namun juga kepada pegawai atau pelayan kita. Dengan demikian, baik konsumen maupun pegawai atau pelayan kita mampu mengenali seluruh atribut produk/jasa kita sehingga tidak ada yang dirahasiakan (jangan ada duta atau kebohongan diantar kita agar konsumen tidak merasa ditipu baik secara sengaja atau tidak.

5. Keistimewaan layanan yang unik.

Jika keempat unsure tersebut telah mencapai posisi unggul, hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana keistimewaan layanan yang unik dapat ditampilkan. Contoh yang baik, anda dapat simak bagaimana keistimewaan layanan yang diberikan oleh Singapore airlines. Kemudian layanan yang dapat kita catat antara lain adalah meskipun pesawat tidak atau belum

penuh *sit* atau penumpangnya, tetapi kalau jadwal penerbangan sudah menunjukkan angka sama seperti angka yang tertera pada tiket semua jadwal *take-off*, maka Singapore airlines tidak pernah menunda jadwal penerbangan.

b. Identifikasi Peluang-Peluang Berkaitan Dengan Kewirausahaan.

Jenis-jenis identifikasi dan evaluasi yang harus dilakukan oleh seorang wirausahawan adalah sebagai berikut:

1. Analisis Eksternal Perusahaan

Pemahaman sifat dasar lingkungan eksternal perusahaan dengan cara mempelajari tren-tren umum dan dinamika kompetensi. Apakah diluar perusahaan terdapat potensi-potensi peluang bisnis yang dapat diidentifikasi dengan baik. Dalam analisis SWOT umumnya dikenali O dan T untuk *Opportunities* (berbagai peluang) dan *Threats* (berbagai kendala) yang ada. Peluang dan kendala perusahaan kita dan para competitor juga harus dikenali.

2. Analisis Internal

Pengenalan kemampuan bersaing perusahaan, baik kelemahan-kelemahan maupun kekuatan-kekuatan perusahaan. Disamping itu, juga perlu diketahui kelemahan-kelemahan maupun kekuatan-kekuatan perusahaan pesaing terdekat, apakah perusahaan mampu menyusun strategi atas kelemahan-kelemahan maupun kekuatan-kekuatan perusahaan tersebut. Dengan mengenali lebih baik seluruh kekuatan dan kelemahan perusahaan diharapkan

perusahaan mampu menangkap peluang secara strategis.

c. Model Keunggulan Bersaing

Untuk mencapai keunggulan bersaing, tahapan yang perlu dilakukan adalah:

1. Penilaian lingkungan (Internal dan Eksternal) dilakukan dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threat*). Analisis SWOT terhadap usaha kita maupun perusahaan kompetitor kita.
2. Penilaian organisasi, apakah secara organisatoris perusahaan mampu keunggulan bersaing.
3. Strategi berbasis biaya, mengupayakan agar setiap produk dan atau jasa dapat diproduksi dengan biaya seefisien mungkin, sehingga dalam penetapan harga produk/jasa dapat bersaing dengan produk para pesaing terdekat.
4. Strategi berbasis diferensiasi, mengupayakan agar perusahaan mampu menghasilkan berbagai diferensiasi. Misalnya, berbagai produk maupun jasa bisa dihasilkan, bisa diferensiasi harga, diferensiasi pelayanan dan lain-lain.
5. Hasil-hasil atas itu semua yang diharapkan adalah (a) laba perusahaan dapat tercapai sesuai yang direncanakan, (b) pangsa pasar meningkat. (c) kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan, dan (d) kelangsungan hidup perusahaan dapat berlanjut

C. Klasifikasi Sumber Daya Organisasi

Sumber daya organisasi yang harus dikelola oleh para manajer dapat dibagi kedalam dua kelompok, yaitu:

1. Aset berwujud

Aset/ sumber daya yang dimiliki perusahaan yang dapat dilihat dengan kasat mata. Contoh: Bangunan pabrik beserta berbagai peralatan mesin.

2. Aset tidak berwujud

Berbagai sumber daya nonfisik yang diciptakan perusahaan dan para karyawannya, seperti merek, reputasi perusahaan, pengetahuan dan pengalaman SDM perusahaan. Contoh: Honda, Sony, Toshiba dll.

Berdasarkan klasifikasinya, sumber daya organisasi dikelompokkan menjadi 7, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia

Menurut Norton dan Kaplan, terdapat tiga sumber yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

- Kemampuan karyawan
- Kemampuan sistem informasi
- Prosedur Organisasi yang akan memungkinkan karyawan memiliki motivasi dan inisiatif dalam bekerja

2. Keuangan

Seorang wirausahawan yang memulai sebuah bisnis baru dapat memulai usahanya dengan menggunakan modal sendiri atau dengan pinjaman dari teman, keluarga dll, yang biasa dinamakan *angel investor*. Setelah beberapa tahun dapat mendorong pertumbuhan usaha dengan menggunakan pinjaman dari bank dengan nama *Leverage*. Sebagaimana halnya jika kekurangan modal dapat memicu kebangkrutan usaha, kesalahan pengelolaan keuangan perusahaan pun ditenggarai sebagai penyebab kebangkrutan usaha.

3. Bahan Baku Produksi

Bahan baku suatu industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan nilai suatu produk yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Apabila perusahaan memperoleh pasokan bahan baku yang sama kualitasnya dengan pesaing tetapi harganya lebih murah, perusahaan berpeluang lebih besar memperoleh keunggulan bersaing dibanding para pesaing.

4. Mesin – mesin dan Peralatan

Mesin dan peralatan berperan sangat besar dalam penciptaan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Produktifitas mesin yang tinggi akan mengakibatkan biaya per unit lebih kecil dibanding mesin yang produktifitasnya rendah.

5. Teknologi

Teknologi adalah aplikasi ilmu pengetahuan ke dalam berbagai produk yang dapat membantu manusia dalam kehidupan ini. Ilmu pengetahuan mengenai Biologi dan rekayasa genetika saat ini telah dimanfaatkan untuk menghasilkan berbagai produk pertanian yang lebih rentan terhadap hama serta memiliki produktivitas hasil panen yang lebih besar.

6. Pasar

Pasar terbentuk akibat adanya interaksi antara permintaan dan penawaran produk. Suatu produk sangat tergantung dengan pasar, karena diterimanya atau tidak ada dipasaran. Jadi perusahaan harus menawarkan produk yang sesuai dengan yang di minta pasar.

7. Informasi

Alvin Toffler menyebut era saat ini sebagai gelombang ketiga, yang ditandai dengan semakin membanjirnya informasi dibanding dekade sebelumnya. Perusahaan saat ini mendayagunakan informasi semaksimal mungkin, misalnya untuk mengetahui kontribusi masing masing pelanggan keseluruhan pendapatan penjualan. Dengan menggunakan informasi ini, perusahaan akan dapat membangun hubungan yang lebih saling menguntungkan dengan pelanggan yang potensial.

BAB III

LINGKUNGAN PERUSAHAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- A. Mendiskripsikan tentang lingkungan Eksternal Perusahaan.
- B. Mendiskripsikan tentang lingkungan Internal Perusahaan.
- C. Memahami dan mendiskripsikan tentang tujuan Analisis Lingkungan Perusahaan.

A. Lingkungan Eksternal Perusahaan

Lingkungan eksternal adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan usaha. Yang termasuk lingkungan eksternal adalah:

1. Pemasok / supplier

Yaitu perusahaan atau individu yang menyediakan faktor-faktor produksi yang dibutuhkan perusahaan untuk memproduksi produk atau jasanya. Pasokan meliputi bahan baku/material, peralatan, input keuangan dan tenaga kerja.

2. Perantara

Yaitu organisasi atau perusahaan yang berperan sebagai penyalur dari hasil produksi kepada para pelanggan. Misalnya distributor, pengecer yang berperan dalam pendistribusian hasil-hasil produksi ke konsumen.

3. Pasar

Sebagai sasaran dari produk yang dihasilkan perusahaan.

4. Serikat pekerja

Serikat Pekerja, yaitu organisasi yang menghimpun para pekerja untuk memperjuangkan aspirasi para anggotanya.

5. Pesaing

Pesaing, yaitu organisasi tertentu yang menawarkan barang dan jasa yang sama atau serupa kepada kelompok pelanggan atau nasabah yang sama.

Analisis Lingkungan Eksternal dibagi menjadi dua, yaitu:

(1) Lingkungan umum; lingkungan luas, menyangkut faktor-faktor yang paling berpengaruh sebagian bisnis dalam suatu masyarakat. (2) Lingkungan industry; kombinasi kekuatan yang secara langsung mempengaruhi perusahaan yang ada dan pesaing-pesaing terdekatnya.

(1) lingkungan umum, meliputi:

1. Demografi

Factor ini menjadi kunci utama dalam perencanaan usaha. Komposisi penduduk sebagai factor penentu terhadap keberlangsungan bisnis. Unsure yang harus dipertimbangkan mencakup jumlah dan pertumbuhan penduduk, pendapatan dan daya beli, serta karakteristik demografi yang mencakup gender, kelompok umum, dan tingkat pendidikan.

2. Ekonomi Makro

Kondisi ekonomi makro harus menjadi pertimbangan dalam berusaha, khususnya produk dan atau jasa yang berkaitan dengan perdagangan luar negeri atau ekspor impor. Sebab, kondisi makro yang buruk secara tidak langsung akan mempengaruhi usaha anda. Variable

lingkungan ekonomi makro meliputi pertumbuhan rata-rata ekonomi dan industry dunia, tingkat pengangguran, nilai tukar rupiah terhadap valuta asing, perubahan struktur perdagangan (ekspor impor), perpajakan dan sebagainya. Termasuk juga kebijakan ekonomi pemerintah yang meliputi kebijakan fiskal dan moneter (perpajakan, anggaran pendapatan dan belanja Negara serta tingkat suku bunga), kebijakan subsidi pemerintah, dan kebijakan perdagangan (ekspor impor) dalam negeri.

3. Ekologi

Factor ekologi seringkali menjadi kendala bagi sebuah usaha. Contohnya, masyarakat bali yang mayoritas beragama Hindu menganggap sapi adalah binatang keramat. Oleh karena itu, bila ingin membuat usaha pemotongan sapi, tentu tidak cocok dilakukan dilingkungan masyarakat bali. Lingkungan yang ketat akan berpengaruh terhadap bisnis tersebut.

4. Social dan Budaya

Demikian juga factor social dan budaya harus menjadi pertimbangan dalam mendirikan usaha.

5. Politik dan Hukum

Factor politik dan hukum tidak dapat daianggap sepele dalam berusaha. Politik dan hukum yang tidak mendukung dunia usaha biasanya juga akan mempersulit seseorang untuk melakukan usaha. Konsistensi kebijakan pemerintah dibidang pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), terutama dalam pembinaan manajemen, pemodaln maupun fasilitasi dibidang pemasaran dan pameran, baik didalam maupun diluar negeri.

6. Teknologi

Factor teknologi juga akan menjadi kendala bagi usaha tertentu. Contohnya, bila usaha kita dihasilkan dengan manual atau tangan manusia, sedangkan Negara lain sudah menggunakan teknologi modern, maka kita sulit untuk bersaing dari sisi harga dan produk yang berkualitas dengan standar industry. Pengusaha sebaiknya mengenali dengan baik keunggulan teknologi yang dimiliki dan menggunakannya sebagai sumber keunggulan daya saing usaha. Disamping itu juga harus dikenali teknologi yang dimiliki oleh pesaing terdekat kita. Pemanfaatan teknologi internet dan komunikasi *mobile* membuka peluang baru bagi pebisnis yang dapat memanfaatkan perkembangan dan kemajuan teknologi tersebut.

7. Globalisasi Perdagangan

Perdagangan global dapat menjadi peluang, tetapi sekaligus menjadi kendala bila kita tidak mampu mengikuti tren yang terjadi pada perdagangan global dari sudut daya saing.

(2) Lingkungan Industry meliputi:

Analisis industry mencakup lingkungan pasar, segmentasi pasar, sector industry, dan persaingan-persaingan meliputi pasar industry, produk-produk, substitusi, produk pendaatang baru, serta parpemasok dan para pembeli. Analisis tersebut mencakup pasar local, regional, bahkan bila perlu internasional.

Faktor-faktor utama untuk mengimbangi daya saing pasar antara lain:

- a. Ancaman pesaing baru, kuat atau lemah.

- b. Ancaman produk dan atau jasa substitusi, kuat atau lemah
- c. Tingginya persaingan diantara produk-produk yang ada kuat atau lemah.
- d. Kekuatan tawar menawar antar pemasok bahan baku dan produk, kuat tau lemah.
- e. Kekuatan tawar menawar anatar pembeli atau pelanggan, kuat atau lemah.
- f. Daya tarik dan kemampuan-labaan pasar target, kuat atau lemah.

Inovasi adalah kekayaan dimana wirausahawan atau wirawastawan menciptakan salah satu atau dua kekayaan baru sebagai sumber penghasilan atau membantu dengan pemberian sumber yang ada dengan mempertinggi kekuatan untuk menciptakan kekayaan (peter drucker).

Lawan asas daya tarik. Konsep yang menarik peluang industry seperti untuk menarik kelipatan industry/peserta baru dan mengurangi daya saing. Perubahan yang berpusat pada sumber-sumber peluang harus diidentifikasi, sehingga seorang pengusaha dapat mengatasi perubahan sebagai peluang usaha atau peluang bisnis. Perubahan berbagai aspek usaha terjadi dengan sangat cepat, sehingga harus dipahami bagaimana mengantisipasi perubahan sebagai suatu peluang..

No	Faktor Perubahan	Definisi
1.	Tak terduga	Tak terantisipasi menuju pada salah satu dari dua yakni kesuksesan atau kegagalan perusahaan/bisnis.

2.	ketidaklayakan	Apa yang diharapkan keluar dari garis yang dikerjakan/tidak sesuai tujuan semula.
3.	Proses terpaksa	Teknologi mutakhir tidak cukup untuk ditujukan pada tantangan yang muncul.
4.	Perubahan struktural	Perubahan teknologi pasar dan lainnya mengubah dinamika industry dan dunia usaha
5.	kependudukan	Perpindahan jumlah penduduk, struktur umur, etnis/kesukuan, dan distribusi pendapatan berdampak terhadap permintaan produk atau jasa
6.	Perubahan dalam persepsi	Variasi persepsi akan menentukan permintaan dan penawaran produk atau jasa
7.	Ilmu pengetahuan dan teknologi (Iptek) baru	Iptek membuka pintu peluang produk dan atau jasa sekaligus menutup peluang bisnis tertentu

Beberapa strategi menangkap peluang antara lain :

- a. Pilihan dan strategi berbasis besar
- b. Mencari keunggulan dalam biaya atau unggul dalam persaingan
- c. Pilihan dan strategi berbasis biaya
- d. Mengahruskan perusahaan untuk menjadi produsen dengan biaya paling murah dibandingkan dengan produk dan atau jasa pesaing produk dan atau jasa terdekat.
- e. Pilihan dan strategi berbasis diferensiasi.
- f. Pemusatan keunikan produk dan atau jasa perusahaan
- g. Pilihan dan strategi focus

- h. Target golongan pasar yang khusus (relung/ceruk pasar) atau berfokus pada pasar yang belum digarap.

Penerapan strategi fokus dengan upaya berikut ini :

1. Pembatasan berpusat pada bidang tunggal pembeli/pedagang.
2. Penekanan pada jasa atau produk tunggal
3. Pembatasan pasar pada wilayah geografis tunggal.
4. Pemusatan pada produk dan jasa unggulan/supervisor.

Keputusan strategis. Suatu keputusan mengenai arah perusahaan yang akan diambil dan berhubungan dengan strategi pemasaran yang berorientasi pada para pelanggan dan para pesaingnya. Keunggulan bersaing yang dapat berlanjut. Penciptaan suatu nilai posisi industry yang kemungkinan dalam waktu yang abadi (jangka panjang).

Syarat-syarat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing mencakup kemampuan merumuskan strategi bauran pemasaran (4P) yang meliputi :

1. Strategi Produk

Berkaitan dengan produk secara utuh atau keseluruhan mulai dari nama, kualitas, manfaat, spesifikasi, bentuk dan atribut produk lainnya. Intinya, produk adalah sesuatu yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen dengan tepat untuk jangka panjang, baik produk berupa fisik maupun jasa.

2. Strategi Price (harga)

Setelah strategi tercapai, selanjutnya adalah menetapkan strategi harga. Harga adalah sejumlah nilai (dapat diukur dengan uang) yang harus dibayar oleh konsumen untuk membeli atau menikmati produk dan atau jasa tersebut. Laku tidaknya produk sangat

ditentukan oleh harga. Konsumen yang sensitif terhadap harga

3. Strategi Place (tempat dan distribusi)

Adalah cara perusahaan menyalurkan produk dari tempatnya sampai ketangan konsumen akhir secara efisien dan efektif, sehingga tidak mengganggu strategi harga. Strategi ini penting dan harus mempertimbangkan bagaimana perusahaan dapat melayani konsumen tepat waktu, tepat jumlah, dan tepat sasaran. Ketidaktepatan dan waktu dapat mengakibatkan pelanggan beralih ke perusahaan pesaing. Untuk itu, perusahaan harus mampu menetapkan strategi distribusi yang tepat agar tidak diserobot oleh para pesaing.

4. Strategi Promosi

Kegiatan marketing mix yang terakhir adalah promosi. Strategi promosi mencakup usaha mempromosikan seluruh produk/jasa yang dimilikinya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perusahaan harus dapat memilih sarana yang tepat, sehingga efisiensi dan efektifitas dapat tercapai. Sarana promosi yang biasa dipakai antara lain periklanan, promosi penjualan, publikasi, dan penjualan secara personal.

B. Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan Internal adalah faktor-faktor yang berada dalam kegiatan produksi dan langsung mempengaruhi hasil produksi. Lingkungan langsung internal ini biasanya digunakan untuk menentukan strength (kekuatan) dan juga mengetahui weakness (kelemahan) perusahaan. Yang termasuk lingkungan internal adalah:

1. Tenaga kerja

Tenaga kerja dalam perusahaan pada umumnya bersatu dalam bentuk serikat kerja. Berhasilnya perusahaan tergantung pada tingkat ketrampilan, kesehatan, dan sikap dari tenaga kerja. Hal ini sangat tergantung pada system pendidikan, standar hidup, dan inisiatif dari masyarakat.

2. Peralatan dan mesin.
3. Permodalan (pemilik, investor, pengelolaan dana).
4. Bahan mentah, bahan setengah jadi, pergudangan.
5. Sistem informasi dan administrasi sebagai acuan pengambilan keputusan.

C. Tujuan Analisis Lingkungan Perusahaan

Pengertian Perusahaan

Adalah suatu unit kegiatan yang melakukan aktivitas pengolahan aktivitas pengolahan faktor-faktor produksi untuk menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat, mendistribusi serta melakukan upaya lain dengan tujuan memperoleh keuntungan dan memuaskan kebutuhan masyarakat. Atau suatu unit kegiatan ekonomi yang di organisasikan dan dijalankan sebagai organisasi produksi yang tujuannya untuk menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi dengan tujuan untuk menyediakan barang dan jasa yang bisa memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan.

1. **Tempat dan Kedudukan Perusahaan**

Pemilihan tempat dan letak perusahaan, factor penting untuk menjamin tercapainya:

- Tujuan perusahaan
- Efisiensi perusahaan
- Daerah pemasaran produk

- Pindah tempat : tidak ekonomis dan peraturan pemerintah

a. **Tempat Kedudukan Perusahaan**

Adalah kantor pusat perusahaan tersebut yang dipengaruhi oleh faktor kelancaran hubungan dengan lembaga lainnya.

b. **Letak Perusahaan**

Adalah tempat perusahaan melakukan kegiatan fisik atau pabrik dipengaruhi oleh faktor ekonomi, untuk efisiensi yang berkaitan dengan biaya.

c. **Jenis-Jenis Letak Perusahaan**

Dibedakan menjadi 4, yaitu :

- Terikat pada alam
Pada umumnya karena tersediaan dan kemudahan bahan baku.
Contoh: Perusahaan timah, emas, minyak bumi.
- Terikat sejarah
Perusahaan menjalankan aktivitasnya di suatu daerah tertentu karena hanya dapat di jelaskan berdasarkan sejarah.
Contoh: Perusahaan batik, pekalongan.
- Ditetapkan oleh pemerintah
Perusahaan yang didirikan atas dasar pertimbangan, keamanan, politik dan kesehatan.
Contoh: Perusahaan kimia, limbah dampaknya dapat ditekan serendah mungkin.
- Dipengaruhi oleh faktor-faktor ekonomi
Yang bersifat industri adalah: ketersediaan bahan mentah, tenaga air, tenaga kerja, modal,

transportasi, kedekatan dengan pasar, dan kesesuaian iklim.

2. **Perusahaan dan Lembaga Sosial**

Perusahaan adalah suatu unit kegiatan produksi yang menyediakan barang dan jasa bagi masyarakat jadi bukan untuk mencapai keuntungan maximal tapi juga mempunyai tujuan membuka kesempatan kerja, pertimbangan politik dan upaya pengabdian kepada masyarakat.

3. **Tujuan Pendirian Perusahaan**

Dibedakan menjadi 2, yaitu :

- **Tujuan ekonomis**

Berkenaan dengan upaya perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya.

Contoh : Menciptakan laba, pelanggan, keinginan konsumen, tenaga produk, kualitas, harga, kuantitas, pelanggan (inovatif).

- **Tujuan social**

Perusahaan memperhatikan keinginan investor, karyawan, penyedia, factor-faktor produksi, maupun masyarakat luas.

Kedua tujuan tersebut saling mendukung untuk mencapai tujuan utama perusahaan, yaitu memberi kepuasan kepada keinginan konsumen ataupun pelanggan.

4. **Perusahaan Sebagai Suatu Sistem**

System adalah suatu kesatuan dari unit-unit yang saling berinteraksi baik secara langsung maupun tidak

langsung dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Perusahaan adalah suatu system karena merupakan kombinasi dari berbagai sumber ekonomi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi proses produksi serta distribusi barang dan jasa untuk mencapai tertentu antara lain keuntungan, pemenuhan kebutuhan masyarakat, maupun tanggung jawab social.

Kepada pemilik modal => pengelolaan keuangan dan kemajuan perusahaan.

Kepada lembaga peneliti => membantu pendanaan.

Kepada pekerja => membayar gaji dan memenuhi fasilitas kerja.

Kepada konsumen => menyediakan B&J yang bagus.

Kepada pemerintah => membayar pajak.

5. Sifat Sistem Perusahaan

Ada beberapa sifat :

- Kompleks
- Sebagai suatu kesatuan / unit.
- Sifatnya beragam.
- Saling tergantung.
- Dinamis

6. Fungsi-fungsi Perusahaan

Ada 2 fungsi perusahaan apabila kedua fungsi tersebut dijalankan dengan lancar, terkoordinir, terintegrasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

- Fungsi operasi

Pembelian dan produksi, pemasaran, keuangan, personalia, fungsi operasi utama perusahaan, akuntansi, administrasi, teknologi informasi,

transformasi dan komunikasi, pelayanan umum dan lain-lain, fungsi operasi penunjang.

- Fungsi manajemen
Perencanaan, pengorganisasian, pengarah, pengendalian.
Bila keduanya berjalan dengan baik perusahaan akan menjalankan operasinya dengan lancar, terkoordinasi, terintegrasi dalam rangka mencapai tujuan.

7. Ciri-ciri Perusahaan

Mencerminkan kekhasan yang membuat perusahaan bersangkutan mudah dikendalikan.

Ciri umumnya:

- **Operatif**
Adanya aktivitas ekonomi yang berkenaan dengan kegiatan produksi, penyedia / distribusi barang dan jasa.
- **Koordinatif**
Diperlukan koordinasi semua pihak agar saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan.
- **Regular**
Untuk mencapai kesinambungan perusahaan diperlukan keteraturan yang dapat mendukung aktivitas agar dapat selalu bergerak maju.
- **Dinamis**
Lingkungan selalu berubah oleh karena itu mampu mengikuti dan menyesuaikan diri terhadap perubahan.
- **Formal**

Tunduk kepada peraturan yang berlaku setelah memenuhi persyaratan pendirian,

- **Lokasi**

Perusahaan didirikan pada suatu tempat tertentu dalam suatu kawasan yang secara geografis jelas.

- **Pelayanan Bersyarat**

Keberhasilan perusahaan tersebut terhadap visi dan misi dalam suatu kawasan yang secara geografis jelas.

Dalam merumuskan suatu strategi, maka terlebih dahulu seorang pengusaha harus melakukan analisis lingkungan dengan maksud untuk menyesuaikan dengan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Analisis dapat diartikan sebagai cara penelusuran peluang atau ancaman sampai kepangkalnya. Sedangkan analisis lingkungan bisnis adalah suatu proses yang digunakan perencana-perencana strategi untuk memantau lingkungan bisnis dalam menentukan peluang atau ancaman.

1. Alasan Pentingnya Analisis Lingkungan Perusahaan :

- a) Agar pembuat strategi dapat mengantisipasi setiap kesempatan dan membantu mengembangkan sistem pemecahan sedini mungkin terhadap faktor-faktor lingkungan yang dianggap mengancam tujuan perusahaan (early warning systems).
- b) Untuk dapat mengefektifkan proses manajemen strategi, karena dengan melakukan analisis lingkungan yang akan diperoleh lebih efektif.
- c) Untuk membantu manajer suatu perusahaan dalam meramalkan dampak lingkungan bisnis terhadap

perkembangan perusahaan. Berkumpulnya berbagai informasi dari lingkungan memudahkan untuk membuat perencanaan jangka panjang.

2. Beberapa Proses Analisis Lingkungan Perusahaan dilakukan oleh perencanaan strategi :
 - a) Menganalisis hubungan antara strategi perusahaan dan tanggapan terhadap lingkungan, yang dapat dipakai sebagai landasan untuk membandingkan strategi yang sedang berjalan dengan strategi yang potensial yang akan datang.
 - b) Menganalisis kecenderungan faktor dan masalah utama yang diperkirakan mempunyai dampak penting terhadap perumusan strategi.
 - c) Mencoba meramalkan kemungkinan yang akan terjadi pada masa yang akan datang terhadap lingkungan bisnis.
3. Komponen Analisis Lingkungan Bisnis
 - a) *Scanning* (Pemindaian)

Melalui pemindaian perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dan kecenderungan lingkungan bisnis dalam lingkungan umum, dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Dengan cara ini maka perusahaan dapat meramalkan potensi pasar kedepannya, kaitannya terhadap penetapan target perusahaan terhadap penjualan sebuah produk.
 - b) *Monitoring* (Pengawasan)

Melalui pengawasan perusahaan mendeteksi perubahan dan trend-trend lingkungan melalui observasi yang berkelanjutan atas perubahan kecenderungan lingkungan bisnis. Kritisal bagi pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.

c) *Forecasting* (Peramalan)

Pada peramalan, analis mengembangkan proyek-proyek yang layak atas hasil yang diantisipasi berdasarkan perubahan dan kecenderungan yang dimonitoratau tentang apa yang mungkin terjadi, dan seberapa cepat, perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

d) *Assesing* (Penilaian)

Tujuan penilaian adalah untuk menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan. Selangkah lebih maju tujuan penilaian adalah untuk menspesifikasi implikasi pemahaman tersebut pada organisasi. Tanpa penilaian perusahaan dibiarkan dengan data-data yang menarik, tapi tidak diketahui relevansi kompetitifnya.

BAB IV FUNGSI PERENCANAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- A. Memahami dan mendiskripsikan tentang pengertian Perencanaan.
- B. Memahami dan mendiskripsikan tentang visi dan misi.
- C. Memahami dan mendiskripsikan tentang tujuan spesifik.
- D. Memahami dan mendiskripsikan tentang kebijakan.
- E. Memahami dan mendiskripsikan tentang prosedur.
- F. Memahami dan mendiskripsikan tentang program.
- G. Menjelaskan tentang anggaran.

A. Pengertian Perencanaan

Perencanaan pada hakikatnya adalah pemilihan saat ini terhadap kondisi masa depan yang kita kehendaki (*choosing our desired future today*) beserta langkah-langkah yang kita perlukan untuk mewujudkan kondisi-kondisi tersebut. Frasa kunci yang terdapat dalam definisi tersebut adalah “pemilihan sekarang” dan “yang kita kehendaki”. Dalam mewujudkan masa depan yang kita kehendaki, kita harus melakukan pemilihan sekarang, bukan pada masa depan. *The purpose of the work on making the future is not to decide what should be done tomorrow, but what should be done today to have tomorrow* (Drucker, 1996).

Perencanaan merupakan wujud tanggung jawab kita untuk melakukan pemilihan, karena setiap pemilihan yang kita lakukan mengandung konsekuensi. Kita hanya memiliki kebebasan untuk memilih, namun kita tidak memiliki

kebebasan dalam menerima konsekuensi sebagai akibat dari pemilihan yang kita lakukan. Konsekuensi di atur oleh hukum alam (Covey, 1990). Melalui perencanaan, kita dapat belajar menjadi manusia yang bertanggung jawab atas masa depan kita, karena kita memilih masa depan yang kita kehendaki. Dengan melakukan pemilihan kita dapat memikul tanggung jawab, untuk menerima konsekuensi akibat pemilihan yang kita lakukan.

Dalam konteks organisasi, perencanaan dapat diartikan sebagai *suatu proses menetapkan suatu tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan, dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya*. Dengan demikian, perencanaan mengandung beberapa arti, antara lain :

1. **Proses.** Yaitu suatu konsep dasar yang menjelaskan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan akan berjalan sesuai tahap-tahap yang telah ditetapkan.
2. **Penetapan tujuan.** Yaitu kegiatan merencanakan ke arah mana organisasi itu akan dituju. Organisasi dapat menetapkan tujuannya secara khusus atau secara umum.
3. **Pemilihan tindakan.** Yaitu organisasi harus mengoptimalkan pada beberapa tindakan yang efektif ketimbang harus menggunakan semua tindakan yang kadang kala tidak efektif.
4. **Mengkaji cara terbaik.** Walaupun pilihan atau tindakan itu sudah dianggap baik, namun bisa saja tidak efektif kalau dilakukan dengan cara yang kurang baik
5. **Tujuan.** Hal ini menyangkut hasil akhir atau sasaran khusus yang diinginkan oleh organisasi.

Dalam hal ini perencanaan sangatlah penting dalam menjalani kehidupan ini lebih-lebih pada organisasi, karena

tanpa rencana dalam hal apapun pasti tidak akan berjalan dengan baik. Kaca besarnya bagi kita ialah dalam hal pembuatan sebuah gedung pencakar langit, akankah bisa berdiri dengan baik jika tanpa perencanaan pada awalnya? Tentu tidak. Maka dari itu, betapa pentingnya sebuah perencanaan dalam sebuah organisasi.

B. Visi dan Misi

1. Visi

Visi adalah cara pandang jauh ke depan kemana organisasi harus dibawa agar dapat eksis, antisipatif dan inovatif. Visi adalah suatu gambaran yang menantang tentang keadaan masa depan yang diinginkan oleh organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka penetapan visi, sebagai bagian dari perencanaan strategis, merupakan suatu langkah penting dalam perjalanan suatu organisasi. Visi tidak hanya penting pada waktu mulai berkarya, tetapi juga pada kehidupan organisasi itu selanjutnya. Kehidupan organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan lingkungan internal dan eksternal. Oleh karenanya, visi organisasi juga harus menyesuaikan dengan perubahan tersebut.

Pada hakekatnya tidak ada visi organisasi, yang ada adalah visi-visi pribadi dari anggota organisasi. Namun kita harus mampu merumuskan gambaran bersama mengenai masa depan, berupa komitmen murni tanpa adanya rasa terpaksa. Visi adalah mental model masa depan, dengan demikian visi harus menjadi milik bersama dan diyakini oleh seluruh anggota organisasi.

2. Misi

Misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya, dan bagaimana melakukannya.

Misi adalah sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. Dengan pernyataan misi tersebut, diharapkan seluruh pegawai dan pihak yang berkepentingan dapat mengenal organisasi dan mengetahui peran dan program-programnya serta hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang.

Sejalan dengan hal tersebut di atas, maka Pusat Data dan Informasi Pertanian telah membuat pernyataan misi, yang merupakan cita-cita dan landasan kerja yang harus diikuti dan didukung oleh keseluruhan anggota organisasi dan secara eksplisit menyatakan apa yang harus dicapai dan kegiatan spesifik apa yang harus dilaksanakan.

C. Tujuan Spesifik

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan empat tujuan perencanaan yaitu :

1. Untuk memberikan pengarahan baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial. Dengan rencana, karyawan dapat mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama, dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa rencana, departemen dan individual mungkin akan bekerja sendiri-sendiri secara serampangan, sehingga kerja organisasi kurang efisien.

2. Untuk mengurangi ketidakpastian. Ketika seorang manajer membuat rencana, ia dipaksa untuk melihat jauh ke depan, meramalkan perubahan, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, dan menyusun rencana untuk menghadapinya.
3. Untuk meminimalisir pemborosan. Dengan kerja yang terarah dan terencana, karyawan dapat bekerja lebih efisien dan mengurangi pemborosan. Selain itu, dengan rencana, seorang manajer juga dapat mengidentifikasi dan menghapus hal-hal yang dapat menimbulkan inefisiensi dalam perusahaan.
4. Untuk menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengontrolan dan pengevaluasian. Proses pengevaluasian atau *evaluating* adalah proses membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Tanpa adanya rencana, manajer tidak akan dapat menilai kinerja perusahaan.

Selain keempat hal tersebut, sebagian besar studi menunjukkan adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja perusahaan.

D. Kebijakan

Suatu pernyataan dari standar perilaku yang diinginkan perusahaan atau prosedur yang bisa diterapkan di seluruh organisasi. Kebijakan perusahaan menggambarkan tindakan para karyawan di area kerjanya dimana mereka diberikan kebebasan dalam memutuskan bagaimana yang terbaik untuk dijalankan.

Kebijakan ini boleh berhubungan dengan area-area seperti waktu istirahat untuk keadaan yang khusus, larangan merokok, keadaan tempat kerja yang tidak nyaman,

penggunaan pribadi terhadap fasilitas internet seperti facebook, telepon genggam di dalam pabrik, atau bepergian dalam rangka kegiatan bisnis.

Kebijakan perusahaan boleh juga berlaku bagi pelanggan, contohnya; kebijakan terhadap keluhan pelanggan, menjaga hubungan pelanggan, atau penyingkapan informasi. Suatu kebijakan perusahaan kadang kala boleh dikembangkan ke dalam suatu etika bisnis dari perusahaan, misalnya jujur dan taat membayar pajak, tidak menggunakan perangkat lunak bajakan.

Pada umumnya, terdokumentasikan di dalam satuan petunjuk yang luas, yang dirumuskan setelah melalui suatu analisa dari semua faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi suatu sasaran hasil perusahaan, kegiatan perusahaan, dan perencanaan.

Dirumuskan oleh dewan direksi perusahaan, kebijakan perusahaan dalam menanggapi situasi yang terjadi saat ini. Juga menentukan rumusan dan penerapan dari strategi, mengarahkan dan membatasi perencanaan, keputusan-keputusan, dan tindakan-tindakan dari para karyawan di perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan

E. Prosedur

Tahap Dasar Perencanaan

Semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui beberapa tahapan, antara lain:

Tahap 1: Menyadari kesempatan

Meskipun datangnya lebih dahulu daripada apa yang biasanya dianggap sebagai perencanaan yang sebenarnya, kesadaran akan suatu kesempatan adalah titik awal yang sebenarnya untuk perencanaan. Hal ini meliputi suatu

pendangan pendahuluan kepada kemungkinan adanya kesempatan- kesempatan di hari depan dan kemampuan untuk melihatnya dengan jelas dan lengkap, suatu pengetahuan tentang di mana kita berdiri pada sudut kelemahan dan kekuatan kita, dan suatu penglihatan apa yang menurut harapan kita akan kita dapatkan. Menetapkan tujuan-tujuan yang realistis tergantung dari kesadaran itu. Perencanaan memerlukan diagnosa yang realistis terhadap situasi kesempatan itu.

Tahap 2: Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kegiatan suatu pembangunan (proyek). Tanpa rumusan tujuan yang jelas, tim dalam organisasi akan menggunakan sumberdaya - sumberdaya secara tidak efektif. Langkah pertama dalam perencanaan itu sendiri ialah menetapkan sasaran-sasaran yang menentukan hasil-hasil yang diharapkan menggambarkan hal-hal akhir yang harus dilakukan, di mana penekanan penting harus ditempatkan, dan apa yang harus dicapai oleh jaringan strategi, kebijakan, prosedur, peraturan, anggaran, dan program-program.

Sasaran organisasi tim seharusnya memberi kan arah kepada sifat segala rencana penting dengan memantulkan tujuan-tujuan itu, menentukan sasaran departemen – departemen utama. Sebaliknya, sasaran departemen utama, mengawasi tujuan-tujuan departemen bawahan, dan seterusnya ke bawah. Namun sasaran departemen-departemen yang kurang penting akan disusun lebih baik, kalau para pimpinan manajer dari sub devisi memahami sasaran organisasi tim secara keseluruhan, dan tujuan yang

diturunkan, dan kalau mereka diberi kesempatan untuk menyumbang ide-ide mereka kepada cita-cita itu serta kepada penentuan tujuan mereka sendiri.

Konsep tujuan organisasi dipandang secara luas mempunyai beberapa fungsi penting yang bervariasi menurut waktu dan keadaan. Fungsinya adalah: Sebagai pedoman kegiatan, sumber legitimasi, standar pelaksanaan, sumber motivasi, dan dasar rasional pengorganisasian.

Ada lima tipe tujuan yang umum dijumpai pada berbagai kegiatan kelompok organisasi antara lain: tujuan kemasayarakatan (societal goals), tujuan keluaran (out put), tujuan sistem (system goals), tujuan produk (product goals), dan tujuan turunan (derived goals).

Tahap 3: Menentukan Dasar Fikiran (premis)

Suatu langkah legis kedua dalam perencanaan adalah menetapkan, mendapat persetujuan untuk memanfaatkan, dan menyebarkan dasar pikiran perencanaan kritis. Hal ini adalah data ramalan dari sifat sesungguhnya, kebijaksanaan pokok yang bisa diaplikasikan, dan rencana-rencana kelompok/tim yang ada. Dengan demikian, dasar pikiran adalah asumsi-asumsi perencanaan, dengan kata lain lingkungan yang diharapkan dari rencana-rencana yang sedang dilaksanakan. Langkah penentuan dasar pikiran membawa kepada salah satu prinsip utama dalam perencanaan, yaitu semakin banyak individu yang disertai perencanaan itu mengerti dan menyetujui untuk memanfaatkan premis-premis mengenai perencanaan yang konsekwen, dan semakin terkoordinir perencanaan itu.

Ramalan adalah penting Misalnya, dimana lokasi pembangunan yang paling cocok? Berapa orang yang terlibat?

Apa saja yang akan dilaksanakan? Apa dampaknya? Kapan di mulai? Bagaimana teknisnya? Berapa lama? Apa kendala yang mungkin muncul? Siapa yang mengatasinya? Berapa biayanya? Dimana akan dilaksanakan? Sampai kapan? Dan lain-lain yang harus diramalkan.

Beberapa premis meramalkan kebijakan yang belum dibuat. Perencana kadang-kadang harus membuat dan memberi keterangan tentang alasan-alasan apakah kebijakan demikian akan diadakan, apa isinya. Keterangan akan alasan-alasan lain tentu saja timbul dari kebijakan yang sudah ada atau dari rencana-rencana lainnya.

Suatu kesukaran dari penetapan premis-premis yang lebih lengkap dan menjaga agar tetap menurut jaman, ialah bahwa setiap perencana utama, dan banyak rencana kurang penting, menjadi suatu premis di masa depan.

Bila menelusuri hirarki organisasi wilayah, maka komposisi dari premis perencanaan agak berubah. Proses dasarnya akan sama, tetapi rencana lama yang utama dan yang baru akan mempengaruhi secara material hari depan terhadap mana para manajer pimpinan dari unit-unit yang lebih sedikit harus membuat rencana.

Karena lingkungan dari rencana-rencana hari depan itu begitu kompleks, maka akan menguntungkan atau realistik untuk membuat dugaan-dugaan tentang setiap detail dari lingkungan suatu rencana hari depan. Sebab itu, premis adalah sebagai hal yang praktis, dibatasi sampai kepada alasan-alasan yang kritis, atau strategis terhadap suatu rencana, maksudnya alasan-alasan yang paling banyak mempengaruhi operasinya.

Kekurangan dalam koordinasi perencanaan, melalui pemakaian oleh para pimpinan manajer yang mempunyai premis-premis yang berbeda, dapat menjadi luar biasa

mahalnya. Sebab itu pemakaian premis-premis yang konsekwen harus disetujui. Satu standar untuk hari depan diperlukan bagi perencana yang baik, meskipun standar itu meliputi banyak kumpulan premis dengan instruksi bahwa kumpulan rencana yang berbeda-beda harus dikembangkan pada tiap-tiap premis itu.

Karena persetujuan untuk memanfaatkan suatu kumpulan premis tertentu adalah penting bagi perencanaan yang terkoordinasi, hal itu menjadi tanggung jawab utama dari para manajer di tingkat atas, untuk memastikan manajer di tingkat bawah mengerti premis-premis yang diharapkan akan menjadi dasar rencana mereka.

Tahap 4: Menentukan Arah-arrah Tindakan Alternatif

Langkah ketiga dalam perencanaan ialah mencari dan memeriksa arah-arrah alternatif dalam tindakan, khususnya yang tidak nampak dengan segera. Jarang ada rencana yang tidak ada alternatifnya yang masuk akal, dan sering sekali suatu alternatif yang tidak jelas, terbukti adalah yang paling baik.

Persoalan yang umum ialah bukan hal menemukan alternatif, melainkan mengurangi jumlah alternatif-alternatif itu sehingga yang paling memberikan harapan baik dapat dianalisa. Bahkan dengan teknik matematika dan komputer, ada suatu batas dari jumlah alternatif yang bisa diperiksa. Sebab itu penting bagi suatu perencanaan untuk mengurangi dengan pemeriksaan pendahuluan jumlah alternatif sehingga yang tinggal hanya yang memberi harapan akan kemungkinan-kemungkinan yang paling berhasil, atau menghapuskan secara matematis, melalui proses perkiraan, alternatif-alternatif yang paling tidak memberi harapan.

Tahap 5: Mengevaluasi Arah-arrah Tindakan Alternatif

Setelah menemukan arah-arrah tindakan alternatif dan memeriksa titik-titik kuat dan lemahnya, langkah keempat adalah mengevaluasi arah tindakan itu dengan menimbang berbagai faktornya dari sudut premis-premis serta tujuan. Satu arah tindakan mungkin kelihatan paling menguntungkan tetapi memerlukan biaya yang besar dan keuntungan yang lambani arah lain mungkin kurang menguntungkan tetapi mengandung resiko yang kurang besar arah tindakan lain lagi mungkin lebih sesuai dengan tujuan-tujuan jangka panjang dari suatu kegiatan proyek.

Tahap 6: Memilih suatu Arah Tindakan Alternatif

Langkah perencanaan yang kelima adalah memilih arah tindakan, yakni merupakan titik di mana suatu rencana diterima, titik sesungguhnya mengenai pengambilan keputusan. Kadang-kadang suatu analisa dan evaluasi arah-arrah tindakan alternatif akan memperlihatkan bahwa dua atau lebih dari arah-arrah tindakan itu dianjurkan, lalu pimpinan manajer bisa mengambil keputusan untuk mengikuti beberapa arah tindakan dan bukannya hanya satu arah tindakan saja.

Tahap 7: Merumuskan Rencana-rencana Turunan

Pada titik di mana suatu keputusan di ambil, perencanaannya jarang lengkap, dan langkah keenam diusulkan. Biasanya selalu diperlukan rencana-rencana yang diturunkan untuk mendukung rencana pokok.

Tahap 8: Mengurutkan Rencana-rencana Berdasarkan Anggaran

Setelah keputusan-keputusan di ambil dan rencana-rencana telah ditentukan, langkah terakhir untuk memberikan arti kepada rencana-rencana itu, sebagaimana telah digambarkan dalam pembicaraan di atas mengenai jenis-jenis rencana ialah memberi nomor kepada rencana-rencana itu dengan merubah rencana-rencana itu menjadi anggaran. Bila dilakukan dengan baik, anggaran menjadi sarana untuk mengumpulkan berbagai rencana dan standar yang penting terhadap mana proses perencanaan dapat diukur.

Tipe dan Klasifikasi perencanaan

Perencanaan dan rencana dapat diklasifikasikan dalam beberapa cara yang berbeda. Cara pengklasifiasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Meskipun proses dasar perencanaan adalah sama bagi setiap pimpinan manajer, dalam praktek perencanaan dapat mengambil berbagai bentuk. Ini disebabkan beberapa alasan:

1. Perbedaan tipe negara organisasi mempunyai perbedaan misi (maksud), di mana, pendekatan perencanaan yang digunakan berbeda pula.
2. Bahkan dalam suatu negara organisasi yang sama dibutuhkan tipe-tipe perencanaan yang berbeda untuk waktu-waktu yang berbeda, dan Pimpinan manajer yang berlainan akan mempunyai gaya perencanaan yang berbeda.

Ada paling sedikit lima dasar pengklasifikasian rencana-rencana sebagai berikut:

1. Bidang Fungsional

Mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Setiap faktor memerlukan tipe perencanaan yang berbeda. Misalnya, rencana produksi akan meliputi perencanaan kebutuhan bahan, scheduling produksi, jadwal pemeliharaan mesin, dan sebagainya. Sedang rencana pemasaran berisi target penjualan, program promosi dan sebagainya.

2. Tingkat Organisasional

Termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Teknik-teknik dan isi perencanaan berbeda untuk tingkat berbeda pula. Perencanaan organisasi keseluruhan akan lebih kompleks daripada perencanaan suatu satuan kerja organisasi.

3. Karakteristik-karakteristik (sifat) Rencana

Meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif. Misal rencana pengembangan produk biasanya bersifat rahasia rencana produksi lebih bersifat kuantitatif dibanding rencana personalia.

4. Waktu

Menyangkut rencana jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Semakin lama rentangan waktu antara prediksi dan kejadian nyata, kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar. Sebagai contoh, tingkat rencana pembangunan 10 tahun yang akan datang dibandingkan dengan pembangunan suatu kawasan 2 tahun mendatang.

5. Unsur-unsur Rencana

Dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya. Perencanaan meliputi berbagai tingkatan yang lebih tinggi. Perencanaan ini

berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan, seperti program pengembangan, anggaran, dan lain-lain.

F. Program

Suatu program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas. Adanya program dapat menunjukkan:

- Langkah-langkah pokok yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- Satuan atau para anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah.
- Urutan dan waktu setiap langkah.

Program dapat disertai suatu anggaran atau sekumpulan anggaran bagi kegiatan-kegiatan yang diperlukan. Program merupakan suatu campuran dari tujuan, strategi, kebijaksanaan, aturan dan penugasan pekerjaan. Program-program pokok dalam organisasi biasanya dalam bentuk:

- Penelitian, pengembangan dan pengenalan produk atau jasa baru.
- Penganggaran penjualan, persediaan, kebutuhan produksi, dan keuangan.
- Latihan dan pengembangan personalia untuk menguasai perubahan-perubahan organisasi.

G. Anggaran

Anggaran (budget) adalah laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan-kegiatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan peralatan

pengawasan kegiatan-kegiatan organisasi dan komponen penting dari program dan proyek. Anggaran memerinci pendapatan dan pengeluaran dan memberikan target bagi kegiatan-kegiatan seperti penjualan, biaya-biaya departemen atau investasi baru. Alasan kenapa anggaran termasuk sebagai rencana sekali pakai adalah karena seringnya manajer menggunakan penyusunan anggaran sebagai proses melalui mana keputusan-keputusan dibuat untuk memperlakukan sumber daya-sumber daya pada berbagai alternatif rangkaian kegiatan. Penganggaran sering menjadi proses perencanaan kunci melalui mana kegiatan-kegiatan lain dipilih dan dikoordinasikan.

BAB V

FUNGSI PENGORGANISASIAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- D. Memahami pengertian Organisasi.
- E. Menjelaskan proses Pengorganisasian.
- F. Mendiskripsikan dan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi.

A. Pengertian Organisasi

Kata organisasi berasal dari bahasa Inggris *organization*, yang bentuk invitifnya adalah *to organise*. Kata tersebut berasal dari kata Yunani. Organisasi adalah suatu kelompok orang yang bekerja sama untuk tujuan bersama. Sedangkan secara terperinci pengertian organisasi adalah sebagai tempat atau wadah untuk orang berkumpul dan berkerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin, dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya baik uang, metode, material, dan lingkungan, dan sarana-prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengertian Organisasi Menurut Definisi Para Ahli

Ditinjau dari ***pengertian organisasi*** yang beragam seperti pengertian organisasi secara umum dan luas, para ahli juga mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian organisasi antara lain sebagai berikut:

- **Stoner**, Menurutya ***pengertian organisasi*** adalah suatu pola hubungan-hubungan melalui mana orang-orang dibawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
- **Stephen P. Robbins**, Menurut definisinya, ***pengertian organisasi*** adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.
- **James D. Mooney**, Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
- **Chester I. Bernard**, Menyatakan bahwa ***organisasi*** adalah suatu sistem aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- **Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan**, menurutnya ***pengertian organisasi*** adalah sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.
- **Max Weber**, Menurut pendapatnya ***pengertian organisasi*** adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja menjalankan sesuatu fungsi tertentu.
- **Prof. Dr. Sondang P. Siagian** adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang / lebih yang saling bekerjasama serta terikat secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau beberapa orang yang dikenal sebagai atasan dan seorang atau kelompok orang yang dikenal sebagai bawahan

- **Paul Preston dan Thomas Zimmerer** adalah suatu kumpulan orang yang telah disusun dalam sebuah kelompok-kelompok yang saling bekerjasama dalam mencapai tujuan secara bersama.
- **Philip Slznic**, yang menyatakan bahwa organisasi adalah suatu peraturan personil berguna dalam mempermudah dalam melakukan pencapaian dari beberapa tujuan yang sudah ditetapkan lewat alokasi tanggung jawab dan fungsi atau *Through the allocation of functions and responsibilities*.
- **Thompson**, yaitu **organisasi** adalah suatu perpaduan antara anggota-anggota spesial yang sangat impersonal dan rasional yang saling bekerjasama (koperasi) dalam mencapai tujuan-tujuan yang spesifik yang sudah diumumkan.

B. Proses Pengorganisasian

Adapun beberapa proses dari pengorganisasian yang dapat dilakukan agar organisasi yang disusun menjadi baik, efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Diantara langkah-langkah tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive*, atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa

kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.

4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah line organization, line and staf organization ataukah function organization.
8. Struktur (bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan digunakan.

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi struktur organisasi menurut Ernie (2006), menyatakan ada 4 (empat) faktor yang mempengaruhi struktur organisasi antara lain :

1. Strategi Organisasi

Strategi organisasi dibuat sebagai upaya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, jika struktur organisasi dibentuk sebagai jalan untuk pencapaian tujuan maka struktur organisasi pun selayaknya sejalan dengan strategi organisasi. Maka, jika terjadi perubahan pada strategi organisasi akan berdampak pula pada perubahan struktur organisasi.

2. Skala Organisasi

Organisasi dapat dibedakan skalanya menurut berbagai faktor diantaranya adalah dari jumlah penjualan, pangsa pasar hingga jumlah tenaga kerja. Organisasi yang berskala besar artinya organisasi tersebut barangkali memiliki berbagai cabang diberbagai daerah dikarenakan pangsa pasarnya yang luas, dengan demikian memiliki tenaga kerja yang juga tidak sedikit. Tapi walaupun tanpa cabang, organisasi dapat dikatakan berskala besar jika tenaga kerja yang ada berjumlah ribuan seperti pabrik-pabrik garmen penghasil produk-produk konveksi. Organisasi yang berskala besar karena ruang lingkup aktivitasnya yang luas maka memerlukan pendelegasian wewenang dan pekerjaan sehingga dalam mendesain struktur organisasinya pun perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang terkait dengan aktifitas yang luas tersebut. Sedangkan organisasi berskala kecil biasanya memiliki jumlah tenaga kerja yang sedikit karena pangsa pasar yang mungkin masih sedikit, jumlah penjualan atau produksi yang juga sedikit. Organisasi yang berskala kecil biasanya memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana dan tidak terlalu banyak terjadi pendelegasian wewenang dan pekerjaan.

3. Teknologi

Faktor teknologi yang dimaksudkan disini adalah terkait dengan cara bagaimana suatu pekerjaan dilakukan. Selain itu juga, faktor teknologi terkait dengan penggunaan alat-alat bantu dalam sebuah organisasi. Dengan adanya teknologi, tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi pasti berbeda. Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi

output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisiknya. Contohnya, dengan adanya web cam, suatu organisasi dapat mengadakan net meeting meski jarak memisahkan peserta rapat organisasi tersebut

4. Lingkungan

Lingkungan yang dinamis menuntut organisasi juga untuk menyesuaikan diri secara dinamis. Proses penyesuaian yang dilakukan oleh organisasi juga termasuk dalam penentuan struktur organisasinya. Lingkungan yang dinamis akan mendorong organisasi untuk selalu menyesuaikan struktur organisasi dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Sebaliknya, lingkungan yang cenderung statis tidak akan terlalu banyak mengubah struktur organisasi.

Elemen struktur organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

- Spesialisasi pekerjaan. Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.
- Departementalisasi. Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.
- Rantai komando. Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.

- Rentang kendali. Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.
- Sentralisasi dan Desentralisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi. Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.
- Formalisasi. Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.

Desain organisasi umum

a. Struktur sederhana

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak dipraktikkan dalam usaha-usaha kecil di mana manajer dan pemilik adalah orang yang satu dan sama. Kekuatan dari struktur ini adalah kesederhanaannya yang tercermin dalam kecepatan, kefleksibelan, ketidakmahalan dalam pengelolaan, dan kejelasan akuntabilitas. Satu kelemahan utamanya adalah struktur ini sulit untuk dijalankan di mana pun selain di organisasi kecil karena struktur sederhana menjadi tidak memadai tatkala sebuah organisasi berkembang karena formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi cenderung menciptakan kelebihan beban (*overload*) di puncak.

b. Birokrasi

Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas

yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando.

Kekuatan utama birokrasi ada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik subunit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

c. Struktur matriks

Struktur Matriks adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur matriks dapat ditemukan di agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian dan pengembangan, perusahaan konstruksi, rumah sakit, lembaga-lembaga pemerintah, universitas, perusahaan konsultan manajemen, dan perusahaan hiburan.

Pada hakikatnya, struktur matriks menggabungkan dua bentuk departementalisasi: fungsional dan produk^[1] Kekuatan departementalisasi fungsional terletak, misalnya, pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber

daya khusus untuk keseluruhan produk. Kelemahan terbesarnya adalah sulitnya mengoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka rampung tepat waktu dan sesuai anggaran. Departementalisasi produk, di lain pihak, memiliki keuntungan dan kerugian yang berlawanan. Departementalisasi ini memudahkan koordinasi di antara para spesialis untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan memenuhi target-target anggaran. Lebih jauh, departementalisasi ini memberikan tanggung jawab yang jelas atas semua kegiatan yang terkait dengan sebuah produk, tetapi dengan duplikasi biaya dan kegiatan. Matriks berupaya menarik kekuatan tersebut sembari menghindari kelemahan-kelemahan mereka. Karakteristik struktural paling nyata dari matriks adalah bahwa ia mematahkan konsep kesatuan komando sehingga karyawan dalam struktur matriks memiliki dua atasan-manajer departemen fungsional dan manajer produk. Karena itulah matriks memiliki rantai komando ganda.

Desain struktur organisasi modern

a. Struktur tim

Struktur tim adalah pemanfaatan tim sebagai perangkat sentral untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja. Karakteristik utama struktur tim adalah bahwa struktur ini meniadakan kendala-kendala departemental dan mendesentralisasi pengambilan keputusan ke tingkat tim kerja.^[1] Struktur tim juga mendorong karyawan untuk menjadi generalis sekaligus spesialis.

b. Organisasi virtual

Organisasi virtual adalah organisasi inti kecil yang menyubkontrakkan fungsi-fungsi utama bisnis secara detail.

c. Organisasi Nirbatas

Organisasi nirbatas adalah sebuah organisasi yang berusaha menghapuskan rantai komando, memiliki rentang kendali tak terbatas, dan mengganti departemen dengan tim yang diberdayakan.

Model desain struktur organisasi

Ada dua model ekstrem dari desain organisasi.^[1]

- Model mekanistik, yaitu sebuah struktur yang dicirikan oleh departementalisasi yang luas, formalisasi yang tinggi, jaringan informasi yang terbatas, dan sentralisasi.
- Model organik, yaitu sebuah struktur yang rata, menggunakan tim lintas hierarki dan lintas fungsi, memiliki formalisasi yang rendah, memiliki jaringan informasi yang komprehensif, dan mengandalkan pengambilan keputusan secara partisipatif.
- Model Piramid, model ini di buat persis sebuah piramida.
- Model Horizontal, Model ini dibuat dengan menarik garis lurus secara horizontal dengan pembagian fungsional masing-masing bersama tugasnya masing-masing

Faktor penentu struktur organisasi

Sebagian organisasi terstruktur pada garis yang lebih mekanistik sedangkan sebagian yang lain mengikuti karakteristik organik. Berikut adalah faktor-faktor utama yang diidentifikasi menjadi penyebab atau penentu struktur suatu organisasi:

1. Strategi
2. Struktur organisasi adalah salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarnya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat.^[6] tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajemen melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada tiga dimensi -inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi- dan pada desain struktur yang berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi.
3. Strategi inovasi adalah strategi yang menekankan diperkenalkannya produk dan jasa baru yang menjadi andalan.^[6] Strategi minimalisasi biaya adalah strategi yang menekankan pengendalian biaya secara ketat, menghindari pengeluaran untuk inovasi dan pemasaran yang tidak perlu, dan pemotongan harga. Strategi imitasi adalah strategi yang mencoba masuk ke produk-produk atau pasar-pasar baru hanya setelah viabilitas terbukti.
4. Ukuran organisasi
Terdapat banyak bukti yang mendukung ide bahwa ukuran sebuah organisasi secara signifikan memengaruhi strukturnya. Sebagai contoh, organisasi-organisasi besar yang mempekerjakan 2.000 orang atau lebih cenderung memiliki banyak spesialisasi, departementalisasi, tingkatan vertikal, serta aturan dan ketentuan daripada organisasi kecil. Namun, hubungan itu tidak bersifat linier. Alih-alih, ukuran memengaruhi struktur dengan kadar

yang semakin menurun. Dampak ukuran menjadi kurang penting saat organisasi meluas.

5. Teknologi

Istilah teknologi mengacu pada cara sebuah organisasi mengubah input menjadi output. Setiap organisasi paling tidak memiliki satu teknologi untuk mengubah sumber daya finansial, SDM, dan sumber daya fisik menjadi produk atau jasa.

6. Lingkungan

Lingkungan sebuah organisasi terbentuk dari lembaga-lembaga atau kekuatan-kekuatan di luar organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja organisasi. Kekuatan-kekuatan ini biasanya meliputi pemasok, pelanggan, pesaing, badan peraturan pemerintah, kelompok-kelompok tekanan publik, dan sebagainya.

7. Struktur organisasi dipengaruhi oleh lingkungannya karena lingkungan selalu berubah. Beberapa organisasi menghadapi lingkungan yang relatif statis -tak banyak kekuatan di lingkungan mereka yang berubah. Misalnya, tidak muncul pesaing baru, tidak ada terobosan teknologi baru oleh pesaing saat ini, atau tidak banyak aktivitas dari kelompok-kelompok tekanan publik yang mungkin memengaruhi organisasi. Organisasi-organisasi lain menghadapi lingkungan yang sangat dinamis -peraturan pemerintah cepat berubah dan memengaruhi bisnis mereka, pesaing baru, kesulitan dalam mendapatkan bahan baku, preferensi pelanggan yang terus berubah terhadap produk, dan sebagainya. Secara signifikan, lingkungan yang statis memberi lebih sedikit ketidakpastian bagi para manajer dibanding lingkungan yang dinamis. Karena ketidakpastian adalah sebuah

ancaman bagi keefektifan sebuah organisasi, manajemen akan mencoba meminimalkannya. Salah satu cara untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan adalah melalui penyesuaian struktur organisasi.

BAB VI

FUNGSI KEPEMIMPINAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- D. Memahami pengertian kepemimpinan.
- E. Menganalisis pengaruh pemimpin kepada pihak lain.
- F. Menjelaskan tentang gaya kepemimpinan.

A. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat di artikan proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada pegawainya. Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan karyawan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli

Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli Luar Negeri

- **George R. Terry (1972:458):** Pengertian Kepemimpinan menurut George R. Terry adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

- **Stoner:** Menurut Stoner, pengertian kepemimpinan adalah suatu proses mengenai pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan anggota kelompok.
- **Jacobs dan Jacques (1990:281):** Pengertian kepemimpinan menurut Jacobs dan Jacques adalah sebuah proses memberi arti terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.
- **Hemhiel dan Coons (1957:7):** Menurut Hemhiel dan Coons, bahwa pengertian kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang akan dicapai bersama (shared goal).
- **Ralph M. Stogdill:** Pengertian kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill adalah suatu proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan sekelompok orang yang terorganisasi dalam usaha mereka menetapkan dan mencapai tujuan.
- **Rauch dan Behling (1984:46):** Pengertian kepemimpinan menurut Rauch dan Behling adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan.
- **Wexley dan Yuki (1977):** Pengertian kepemimpinan menurut Wexley dan Yuki adalah mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka.

Pengertian Kepemimpinan Menurut Para Ahli Indonesia

- **Wahjosumidjo (1987:11):** Pengertian kepemimpinan menurut Wahjosumidjo adalah suatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti: kepribadian (personality), kemampuan (ability), dan kesanggupan (capability), kepemimpinan sebagai rangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah proses antarmubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi.
- **Sutarto (1998b:25):** Menurut Sutarto, pengertian kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain adalah situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- **S.P.Siagian:** Pengertian kepemimpinan menurut S.P.Siagian adalah kemampuan dan keterampilan seseorang untuk menduduki jabatan sebagai pimpinan dalam suatu pekerjaan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya supaya berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku positif ini memberikan sumbangna nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.
- **Moejiono (2002):** Pengertian kepemimpinan dimana menurut moejiono bahwa kepemimpinan adalah sebagai akibat penengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya.

B. Pengaruh Pemimpin Kepada Pihak Lain

Kepemimpinan adalah bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk alasan yang bermanfaat. Ketika seorang teman mengatakan sesuatu, dan hal itu kemudian Anda ingat, itu pun sebuah pengaruh. Hal-hal kecil lainnya yang memengaruhi Anda dan berhasil mengubah cara hidup Anda, juga merupakan sebuah pengaruh. Begitu pun sebaliknya, Anda memberi pengaruh kepada orang lain melalui sikap, perbuatan, dan perkataan Anda. Dapatkah pengaruh tersebut membawa sebuah manfaat dan keuntungan tidak hanya untuk diri kita sendiri melainkan untuk orang lain?

Mempengaruhi dengan Prinsip

Mempengaruhi orang lain sebenarnya bisa dilakukan setiap orang namun tergantung dari cara orang tersebut memimpin dan tentunya tergantung dari prinsip yang ia miliki. Mengapa? Karena jika seseorang tidak memiliki prinsip maka ia juga akan dengan mudah mendapat pengaruh yang mungkin saja itu pengaruh buruk. Tetapi jika seseorang memiliki prinsip yang teguh dia pasti akan menjadi seorang pemimpin yang kuat.

Apapun tipikal dan gaya kepemimpinan bergantung pada prinsip yang dipegangnya. Kepemimpinan tidak identik dengan posisi, kepemimpinan adalah sebuah fungsi. Seorang pemimpin harus bisa memiliki sebuah inisiatif yang berasal dari dalam dirinya sendiri. Dengan menuangkan apa yang menjadi inisiatifnya itu juga akan mampu membuat anggotanya untuk mengambil keputusan apakah akan mengikuti atau tidak.

Memberi Keputusan dengan Komunikasi yang Baik

Pemimpin juga bisa memberikan pengaruh terhadap keputusan yang ia putuskan. Karena setiap keputusan yang diambil dan ditetapkan maka anggotanya juga pasti akan mengikuti apa yang menjadi keputusan dari pemimpin Anda tersebut. Jika pemimpin tersebut tidak bisa memutuskan dengan baik maka jalur yang ditempuh juga pasti tidak akan berjalan dengan baik. Dalam hal ini juga pemimpin haruslah mempunyai jalinan komunikasi yang baik, karena pemimpin jika tidak memberikan jalinan komunikasi yang baik maka akan berpengaruh kepada bawahannya yang lain. Mereka akan mengikuti apa yang menjadi ucapan dari pemimpin tersebut secara tidak langsung, kadang salah dalam penyampaian juga dapat membawa masalah miss communication.

Memimpin dengan Tegas dan Adil

Ketegasan seorang pemimpin juga sangat dibutuhkan. Pemimpin yang tidak tegas akan membawa juga pengaruh kepada anggotanya sehingga anggota juga akan bersikap acuh tak acuh. Tetapi seorang pemimpin yang tegas dapat mampu membangkitkan suasana dan juga mampu memberikan semangat kepada anggotanya. Bersikap tegas artinya mengatakan yang benar itu benar dan yang salah itu salah. Jika A maka A, jika B maka B, tanpa sikap yang tegas pemimpin tidak bisa berlaku adil.

Memiliki inspirasi juga bisa dilakukan oleh para pemimpin, karena berawal dari inspirasi maka sebuah motivasi juga akan timbul. Menjadi seorang pemimpin dapat juga memberikan pengaruh kepada orang lain untuk alasan yang bermanfaat, dengan cara ia juga harus mampu fokus kepada apa yang menjadi prioritas utama.

Seorang pemimpin tidak akan mampu/bisa memberikan pengaruh kepada orang lain untuk alasan yang bermanfaat jika pemimpin tersebut masih merasa takut. Seorang pemimpin harus bisa menunjukkan kepada anggotanya bahwa ia juga mampu menghilangkan rasa takut dan berani untuk keluar dari zona nyaman-nya.

C. Gaya Kepemimpinan

Macam-Macam Gaya Kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis/Democratic

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas / Laissez Faire

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

Empat gaya kepemimpinan dari empat macam kepribadian

Keempat gaya kepemimpinan berdasarkan kepribadian adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

2. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa

menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis.

Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Mekanisme atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

4. Gaya Kepemimpinan Moral

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya.

Kelemahan dari pemimpin seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini semua permasalahan dapat di

selesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002), yaitu:

1. Tipe pemimpin yang otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan approach yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum).

2. Tipe pemimpin yang militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat:

- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan.
- Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan.

- Senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya.

3. Tipe pemimpin yang paternalistic

- Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
- Bersikap terlalu melindungi
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
- Sering bersikap mau tahu.

4. Tipe pemimpin yang kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan, akan tetapi sifatnya yang negatif mengalahkan sifatnya yang positif.

5. Tipe pemimpin yang demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan

- Selalu berusaha mengutamakan kerjasama teamwork dalam usaha mencapai tujuan
- Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya
- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan memegang peran yang signifikan terhadap kesuksesan dan kegagalan sebuah organisasi. Sedangkan Robbins (2006) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik
 Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:
 - a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
 - b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
 - c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
 - e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.
2. Gaya kepemimpinan transaksional
- Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya.
- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
 - b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
 - c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
 - d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.
3. Gaya kepemimpinan transformasional
- Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-

persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

BAB VII

FUNGSI PENGENDALIAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- A. Memahami pengertian Pengendalian.
- B. Mendiskripsikan tentang proses Pengendalian.
- C. Memahami tentang jenis-jenis pengendalian.
- D. Menjelaskan kriteria pengendalian efektif.

A. Pengertian Pengendalian

Pengendalian/Pengawasan adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. (Schermerhorn, 2002)

Pengendalian/Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1995)

Pengendalian juga dapat diartikan yaitu bagian dari pengetahuan perilaku terapan (applied behavioral science) yaitu berbagai cara melakukan mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan atau organisasi yang dianggap baik. Yang dimaksud dari “Dianggap baik” yaitu:

- Tolak ukur kinerja yang mencerminkan perusahaan / organisasi yang berjalan secara efisien, efektif dan produktif.
- Apresiasi kepada sumber daya yang dimiliki perusahaan organisasi.

Alasan melakukan pengendalian/pengawasan adalah:

1. Kemungkinan adanya pelanggaran dalam pelaksanaan perencanaan.
2. Kemungkinan terjadinya kesalahfahaman pihak perencana dan pelaksana.
3. Kemungkinan kurangnya penjabaran pekerjaan.
4. Kemungkinan bawahan kurang menguasai pekerjaan.

Tujuan utama dari pengendalian adalah untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan yang mungkin akan terjadi. Sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Mekanisme pengendalian/pengawasan secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penetapan standar kegiatan
2. Menyusun umpan balik (feedback)
3. Perbandingan kegiatan dengan standar
4. Mengukur penyimpangan
5. Melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan

Jadi pengendalian dapat diartikan sebagai sebuah system yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berhubungan untuk membantu manajemen suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efisien dan efektif dan untuk mencegah adanya penyimpangan atau setidaknya memperkecil kesalahan yang mungkin akan terjadi.

B. Proses Pengendalian

Menurut Robbins dan Coulters, proses pengendalian terdiri dari 4 aktifitas yaitu:

1. Penetapan tujuan (goal setting)

Penetapan tujuan diawali dengan adanya penetapan terlebih dahulu berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan tersebut sampai penentuan anggaran yang menunjukkan rencana alokasi masing-masing sumber daya organisasi perusahaan dalam menunjang pencapaian tujuan.

2. Pengukuran (measuring)

Pengukuran merupakan penetapan satuan numeric terhadap suatu objek yang diukur. Aktifitas pengukuran menyangkut 2 hal:

- a. Pengukuran berkaitan dengan apa yang diukur.
- b. Pengukuran berkaitan dengan bagaimana pengukuran dilakukan.

3. Membandingkan kinerja actual dengan standar kinerja (comparing actual performance against standard)

Membandingkan merupakan proses membandingkan kinerja actual dengan standar kinerja dan berbagai tujuan yang telah ditetapkan tujuan maupun standard ditetapkan pada tahap perencanaan (planning).

4. Tindakan manajerial (managerial action)

Tindakan manajerial langkah terakhir dari proses pengendalian adalah melakukan evaluasi terhadap kinerja yang dicapai organisasi secara keseluruhan maupun pencapaian kinerja individu.

C. Jenis – Jenis Pengendalian

1. Pengendalian Pendahuluan

Pengendalian ini memastikan bahwa sebelum kegiatan dimulai, maka sumber daya manusia, bahan dan modal yang diperlukan sudah dianggarkan sehingga bilamana kegiatan dilakukan, maka sumber daya tersebut

tersedia, baik menyangkut jenis, kualitas, kuantitas, maupun sesuai dengan kebutuhan.

2. Pengendalian Bersamaan

Dalam hal ini, manajer melakukan fungsi pengarahan kepada pekerjaan bawahannya. Pengarahan yang dimaksud, yaitu melalui tindakan ketika mereka memberikan instruksi kepada bawahan dalam berbagai metode dan prosedur yang layak serta mengawasi pekerjaan bawahan untuk menjamin supaya pekerjaan dikerjakan dengan baik.

3. Pengendalian Umpan Balik

Sistem pengendalian umpan balik biasanya berfokus pada hasil-hasil akhir sebagai dasar perbaikan berbagai tindakan masa depan. Metode umpan balik yang dipakai dalam bisnis meliputi analisis laporan keuangan, pengendalian kualitas, dan evaluasi kinerja karyawan.

D. Kriteria Pengendalian Efektif

Ciri-ciri dari pengendalian yang efektif yaitu:

1. Proses berawal ketika director mencari informasi tentang aktivitas, director ini dapat berupa system informasi baik formal maupun informal, yang menyediakan informasi kepada pimpinan mengenai apa yang terjadi di dalam suatu aktifitas.
2. Setelah informasi diperoleh, aktifitas yang terekam di dalamnya dibandingkan dengan standart atau patokan berupa criteria mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan dan seberapa jauh juga pembenaran.
3. Proses perbaiki kn dilaksanakan oleh efektifir, sehingga penyimpangan-penyimpangan diubah agar kegiatan kembali mengikuti kriteria yang telah ditetapkan.

4. Begitulah proses pengendalian manajemen, dinamis dan berkelanjutan.

BAB VIII

ETIKA DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

TUJUAN INSTRUKSIONAL

Dengan membaca bab ini, mahasiswa diharapkan untuk dapat :

- A. Memahami dan mendiskripsikan pengertian Etika Bisnis.
- B. Memahami tentang tanggung jawab sosial Perusahaan.
- C. Menganalisis tentang perkembangan CSR di Indonesia.

A. Pengertian Etika Bisnis

Etika bisnis adalah suatu pengetahuan tentang tata cara ideal pengaturan dan pengelolaan bisnis yang memperhatikan norma dan moralitas yang berlaku secara universal (Muslich, 2004:9). Etika bisnis merupakan aturan tidak tertulis mengenai cara menjalankan bisnis secara adil, sesuai dengan hukum yang berlaku dan tidak tergantung pada kedudukan individu ataupun perusahaan di masyarakat.

Etika bisnis lebih luas dari ketentuan yang diatur oleh hukum, bahkan merupakan standar yang lebih tinggi dibandingkan standar minimal ketentuan hukum, karena dalam kegiatan bisnis seringkali kita temukan wilayah abu-abu yang tidak diatur oleh ketentuan hukum (Bertens, 2000).

Etika bisnis merupakan cara untuk melakukan kegiatan [bisnis](#), yang mencakup seluruh aspek yang berkaitan dengan individu, perusahaan dan juga masyarakat. Etika Bisnis dalam suatu perusahaan dapat membentuk nilai, norma dan perilaku karyawan serta pimpinan dalam membangun hubungan yang adil dan sehat dengan pelanggan/mitra kerja, pemegang saham, masyarakat. Perusahaan meyakini prinsip bisnis yang baik adalah bisnis yang beretika, yakni bisnis dengan kinerja

unggul dan berkesinambungan yang dijalankan dengan mentaati kaidah-kaidah etika sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Etika Bisnis dapat menjadi standar dan pedoman bagi seluruh karyawan termasuk manajemen dan menjadikannya sebagai pedoman untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari dengan dilandasi moral yang luhur, jujur, transparan dan sikap yang profesional.

Tiga pendekatan dasar dalam merumuskan tingkah laku etika bisnis, yaitu :

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

Etika bisnis yang harus dipahami dan dilakukan para profesional, antara lain:

- Sebutkan nama lengkap
- Dalam situasi berbisnis, mitra sebaiknya menyebutkan nama lengkap saat berkenalan.

Namun jika namanya terlalu panjang atau sulit diucapkan, akan lebih baik jika sedikit menyingkat.

- Berdirilah saat memperkenalkan diri
- Berdiri saat mengenalkan diri akan menegaskan kehadiran mitra. Jika kondisinya tidak memungkinkan untuk berdiri, setidaknya mundurkan kursi, dan sedikit membungkuk agar orang lain menilai positif kesopanan mitra.
- Ucapkan terima kasih secukupnya
- Dalam percakapan bisnis dengan siapapun, bos atau mitra perusahaan, hanya perlu mengucapkan terima kasih satu atau dua kali. Jika mengatakannya berlebihan, orang lain akan memandang kalau mitranya sangat memerlukannya dan sangat perlu bantuan.
- Kirim ucapan terima kasih lewat email setelah pertemuan bisnis
- Setelah mitra menyelesaikan pertemuan bisnis, kirimkan ucapan terima kasih secara terpisah ke email pribadi rekan bisnis Anda. Pengiriman lewat email sangat disarankan, mengingat waktu tibanya akan lebih cepat.
- Jangan duduk sambil menyilang kaki
- Tak hanya wanita, pria pun senang menyilangkan kakinya saat duduk. Namun dalam kondisi kerja, posisi duduk seperti ini cenderung tidak sopan. Selain itu, posisi duduk seperti ini dapat berdampak negatif pada kesehatan.
- Tuan rumah yang harus membayar
- Jika mengundang rekan bisnis untuk makan di luar, maka sang mitralah yang harus membayar tagihan.

Jika sang mitra seorang perempuan, sementara rekan bisnis atau klien, laki-laki, ia tetap harus menolaknya. Dengan mengatakan bahwa perusahaan yang membayarnya, bukan uang pribadi.

Terdapat berbagai prinsip-prinsip Etika bisnis yaitu:

a. *Utilitarian Approach*

Dalam pendekatan ini, setiap tindakan harus didasarkan dengan konsekuensinya. Untuk itu, sebelum bertindak, Anda harus memberikan manfaat yang besar baru masyarakat dengan cara yang tidak membahayakan dan menggunakan biaya serendah-rendahnya.

b. *Individual Rights Approach*

Pendekatan ini memiliki pengaruh besar dalam menghargai dan menghormati setiap tindakan yang dilakukan orang lain. Namun, jika tindakan tersebut dinilai bisa mengakibatkan suatu perpecahan atau benturan dengan hak orang lain, maka tindakan tersebut harus dihindari.

c. *Justice Approach*

Setiap pembuat keputusan memiliki kedudukan yang sama, serta bertindak adil dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, baik perorangan maupun kelompok. Pendekatan etika bisnis ini akan memberikan keuntungan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

d. *Prinsip Otonomi*

Prinsip otonomi mengharuskan pelaku bisnis mengambil keputusan dengan tepat dan baik, serta mempertanggungjawabkan keputusan tersebut. Dalam menjalankan prinsip otonomi ini, dua perusahaan atau lebih bisa berkomitmen menjalankan etika bisnis dengan prinsip otonomi. Namun, masing-masing perusahaan dapat mengambil pendekatan yang berbeda-beda dalam

menjalankannya. Karena, masing-masing perusahaan pasti memiliki kondisi dan strategi yang berbeda-beda dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

e. Prinsip Kejujuran

Kejujuran merupakan nilai yang paling dasar untuk mendukung keberhasilan kinerja perusahaan. Tanpa kejujuran, bisnis tidak akan bertahan lama, karena kejujuran adalah kunci utama dalam kesuksesan bisnis. Prinsip ini harus diterapkan dalam segala kegiatan bisnis misalnya saat melaksanakan kontrak terhadap pihak ketiga maupun karyawan, jujur terhadap konsumen, jujur dalam kerja sama, dan lain sebagainya.

f. Prinsip Keadilan

Dalam prinsip ini berarti setiap orang yang melakukan bisnis memiliki hak untuk mendapatkan perlakuan yang sama. Sehingga semua pihak yang terkait dalam bisnis harus memberikan kontribusi baik secara langsung atau tidak langsung terhadap keberhasilan bisnis. Menerapkan prinsip keadilan berarti semua pihak harus memiliki akses positif sesuai dengan kemampuan dan peran yang telah diberikan untuk mendukung keberhasilan bisnis.

g. Prinsip Loyalitas

Loyalitas adalah salah satu hal penting dalam menjalankan sebuah bisnis. Loyalitas dalam perusahaan biasanya dapat dilihat dari kerja keras dan keseriusan dalam menjalani bisnis sesuai dengan visi dan misi. Dengan menerapkan prinsip ini, berarti tidak boleh mencampurkan urusan pekerjaan dengan urusan pribadi.

h. Prinsip Integritas Moral

Setiap perusahaan harus memiliki integritas moral yang baik. Dengan begitu, perusahaan lebih dapat dipercaya

masyarakat. Menerapkan prinsip ini, berarti seluruh pelaku bisnis, baik karyawan hingga manajemen harus selalu menjaga nama baik perusahaan.

B. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau Corporate Social Responsibility (CSR) adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan adalah memiliki suatu tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan.

CSR berhubungan erat dengan "*pembangunan berkelanjutan*", di mana ada argumentasi bahwa suatu perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan faktor keuangan, misalnya keuntungan atau deviden melainkan juga harus berdasarkan konsekuensi sosial dan lingkungan untuk saat ini maupun untuk jangka panjang.

Peranan Tanggug Jawab social Perusahaan sosial

1. Tanggung jawab terhadap Pelanggan

Tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan jauh lebih luas daripada hanya menyediakan barang atau jasa. Perusahaan mempunyai tanggung jawab ketika memproduksi dan menjual produknya, yang akan didiskusikan kemudian.

- Praktik tanggung jawab produksi
Produk sebaiknya dihasilkan dengan cara yang menjamin keselamatan pelanggan. Produk sebaiknya memiliki label peringatan yang semestinya guna

mencegah kecelakaan yang dapat ditimbulkan dari penggunaan yang salah. Untuk beberapa produk, informasi mengenai efek samping yang mungkin terjadi perlu disediakan.

- Praktik Tanggung Jawab Penjualan
Perusahaan perlu petunjuk yang membuat karyawan tidak berani menggunakan strategi penjualan yang terlalu agresif atau advertensi yang menyesatkan dan juga memakai survei kepuasan pelanggan untuk meyakinkan bahwa pelanggan diperlakukan dengan semestinya oleh karyawan bagian penjualan.
- Cara Perusahaan Menjamin Tanggung Jawab Sosial kepada Pelanggan

Perusahaan dapat menjamin tanggung jawab social kepada pelanggannya dengan beberapa tahap yaitu:

- a. Ciptakan kode etik. Perusahaan dapat menciptakan kode etik bisnis yang memberikan serangkaian petunjuk untuk kualitas produk, sekaligus sebagai petunjuk bagaimana karyawan, pelanggan, dan pemilik seharusnya dipelihara.
- b. Pantaulah semua keluhan. Perusahaan harus yakin bahwa pelanggan mempunyai telephone yang dapat mereka hubungi apabila mereka mempunyai keluhan mengenai kualitas produk atau bagaimana mereka diperlakukan oleh para karyawan. Perusahaan dapat berusaha mencari sumber keluhan dan harus dapat menyakinkan bahwa problem tersebut tidak timbul lagi.
- c. Umpan balik pelanggan. Perusahaan dapat meminta pelanggan untuk memberikan umpan balik atas barang

atau jasa yang mereka beli akhir-akhir ini, walaupun pelanggan tidak menghubungi untuk memberikan keluhan. Proses ini dapat mendeteksi beberapa masalah lain dengan kualitas produk atau cara perlakuan terhadap pelanggan.

- d. Cara Konsumerisme Menjamin Tanggung Jawab terhadap Pelanggan.

Tanggung jawab perusahaan terhadap pelanggan didorong tidak hanya oleh perusahaan, tetapi juga oleh sekelompok konsumen tertentu. Konsumerisme mewakili permintaan kolektif pelanggan dimana bisnis memenuhi kebutuhan mereka.

- e. Cara Pemerintah Menjamin Tanggung Jawab terhadap Pelanggan

Sebagai tambahan dari kode tanggung jawab perusahaan dan gelombang konsumerisme, pemerintah cenderung menjamin tanggung jawab kepada pelanggan dengan berbagai hukum atas keamanan produk, iklan, dan kompetisi industry.

2. Tanggung Jawab terhadap Karyawan

Bisnis mempunyai sejumlah tanggung jawab terhadap karyawan. Pertama, mereka mempunyai tanggung jawab untuk menciptakan lapangan pekerjaan jika mereka ingin tumbuh. Perusahaan juga memiliki tanggung jawab terhadap karyawannya guna memastikan keselamatan mereka, perlakuan yang semestinya oleh karyawan lain, dan peluang yang setara.

- a. Keselamatan Karyawan

Perusahaan memastikan bahwa tempat kerja aman bagi karyawan dengan memantau secara ketat proses produksi. Beberapa tindakan pencegahan adalah

memeriksa mesin dan peralatan guna memastikan bahwa semuanya berfungsi dengan baik, mengharuskan digunakannya kaca mata keselamatan atau peralatan lainnya yang dapat mencegah terjadinya cedera, dan menekankan tindakan pencegahan khusus dalam seminar-seminar pelatihan.

Perusahaan yang menciptakan lingkungan kerja yang aman mencegah terjadinya cedera dan meningkatkan moral karyawan. Banyak perusahaan saat ini mengidentifikasi keselamatan tu di tempat kerja sebagai salah satu tujuan utamanya. Pemilik perusahaan mengakui bahwa perusahaan akan mengeluarkan biaya guna memenuhi tanggung jawab seperti keselamatan karyawan. Usaha perusahaan untuk menyediakan lingkungan kerja yang aman mencerminkan biaya penting dalam menjalankan usaha.

b. Perlakuan yang semestinya oleh karyawan lain

Perusahaan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa karyawan diperlakukan dengan semetinya oleh karyawan lain. Dua masalah utama berkaitan dengan perlakuan karyawan adalah keragaman dan pencegahan terjadinya pelecehan seksual.

Keragaman, tidak hanya terbatas pada jender dan suku. Karyawan dapat berasal dari latar belakang yang sepenuhnya berbeda dan memiliki keyakinan yang berbeda, sehingga dapat menimbulkan konflik ditempat kerja. Banyak perusahaan mencoba untuk mengintegrasikan karyawan dengan latar belakang yang berbeda agar mereka belajar bekerja sama guna mencapai tujuan bersama perusahaan sekalipun merka memiliki pandangan yang berbeda mengenai masalah-masalah di

luar kerja. Banyak perusahaan merespons terhadap meningkatnya keregaman antar karyawan dengan menawarkan seminar mengenai keregaman, yang menginformasikan kepada karyawan mengenai keregaman budaya.

Pencegahan terjadinya pelecehan seksual. Masalah lain di tempat kerja adalah seksual(sexual harassment), yang melibatkan komentar atau tindakan yang bersifat seksual tidak di terima. Perusahaan cenderung mencegah pelecehan seksual dengan memberikan seminar mengenai hal tersebut. Misalnya, seorang karyawan mungkin akan membuat suatu paksaan seksual terhadap karyawan lain dan menggunakan kekuasaan pribadi dalam perusahaan untuk menakuti status pekerjaan lain. Seperti, seminar deversitas. Seminar ini dapat menolong karyawan menyadari bagaimana suatu pernyataan atau perilaku mungkin dapat menyinggung perasaan karyawan lain. Seminar ini tidak hanya suatu tindakan tanggung jawab terhadap karyawan tetapi juga dapat memperbaiki produktivitas perusahaan dengan menolong karyawan merasa kerasan dan nyaman.

3. Tanggung Jawab kepada Pemegang Saham (*Investor*)

Perusahaan bertanggung jawab untuk memuaskan pemiliknya(para pemegang saham). Karyawan dapat tergoda untuk membuat keputusan yang memuaskan kepentingan mereka sendiri dan bukannya kepentingan pemilik saham. Misalnya saja, bebrapa karyawan megambil uang perusahaan untuk kepentingan pribadinya dan bukan kepentingan perusahaan. investor yang dikenal sebagai pedagang dalam telah memilihcara-cara tidak etis untuk meningkatkan kesehatan financial mereka sendiri. *Perdangan dalam (insider*

trading) melibatkan orang dalam yang menggunakan informasi rahasia perusahaan untuk memperkaya diri sendiri atau keluarga dan teman-teman mereka. Sebuah kasus yang terjadi pada Martha Stewart, meskipun Stewart tidak pernah dituntut dengan perdagangan dalam, ia diputuskan bersalah karena otoritas yang menyelidiki kemungkinan adanya perdagangan sejenis.

Konflik dalam usaha untuk memastikan Tanggung jawab. Mengaitkan kompensasi karyawan dengan kinerja perusahaan dapat menyelesaikan sebagian dari konflik kepentingan tetapi menciptakan masalah lainnya. Terdapat banyak kasus perusahaan yang menyesatkan investor potensial maupun investor yang ada saat ini dengan sengaja tidak menyebutkan informasi relevan yang dapat membuat saham mereka menjadi jatuh. Selain itu, terdapat banyak kasus perusahaan yang menerbitkan estimasi pendapatan dan laba yang terlalu dibesar-besarkan. Ketika perusahaan menyesatkan investor dengan menciptakan pandangan yang terlalu optimistis terhadap kinerja potensialnya, perusahaan dapat menyebabkan investor membayar terlalu banyak untuk saham perusahaan. Harga saham tersebut kemungkinan besar akan turun ketika kondisi keuangan perusahaan yang sebenarnya terlihat.

Investor menjadi lebih curiga terhadap laporan keuangan perusahaan sekarang ketika mereka menyadari bahwa beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam pelaporan yang tidak etis. Beberapa perusahaan telah mengambil inisiatif untuk mengurangi kecurigaan dengan menyediakan laporan keuangan yang lebih lengkap yang juga lebih dapat dipahami dan dapat diinterpretasikan dengan lebih mudah.

Bagaimana Pemegang Saham Memastikan Tanggung Jawab. Pemegang saham untuk mempengaruhi kebijakan manajemen perusahaan. Pemegang saham telah sangat aktif khususnya ketika mereka tidak puas dengan gaji eksekutif perusahaan atau kebijakan lainnya.

Pemegang saham yang paling aktif adalah investor institusional (institusional investors), atau lembaga keuangan yang membeli sejumlah besar saham. Jika satu investor institusional yakin bahwa perusahaan dikelola dengan buruk, maka investor tersebut dapat mencoba untuk eksekutif perusahaan dan menyatakan ketidakpuasannya. Investor tersebut juga dapat mencoba berkolaborasi dengan investor institusional lain yang juga memiliki sejumlah besar saham perusahaan. Hal ini memberikan kekuasaan yang lebih besar untuk melakukan negosiasi karena eksekutif perusahaan kemungkinan besar akan mendengarkan investor institusional yang secara kolektif memiliki sejumlah besar saham perusahaan. Investor institusional tidak mencoba mendikte bagaimana perusahaan seharusnya dikelola. Melainkan, mereka mencoba untuk memastikan bahwa menejer perusahaan mengambil keputusan kepentingan seluruh pemegang saham.

4. Tanggung Jawab terhadap Kreditor

Perusahaan bertanggung jawab untuk memenuhi kewajiban keuangannya kepada kreditor. Jika suatu perusahaan mengalami masalah keuangan dan tidak mampu memenuhi kewajibannya, maka perusahaan tersebut harus menginformasikan hal ini kepada kreditornya. Suatu perusahaan memiliki insentif yang kuat untuk memenuhi tanggung jawabnya terhadap kreditor. Jika perusahaan tidak

membayar utangnya kepada kreditor, perusahaan tersebut dapat dipaksa pailit.

5. Tanggung Jawab terhadap lingkungan

Kualitas lingkungan adalah kebaikan public, dimana setiap orang menikmatinya tanpa peduli siapa yang membayar untuknya. Jika suatu produk yang dihasilkan suatu perusahaan tentunya membawa dampak negative terhadap lingkungan (pencemaran lingkungan) seperti, polusi udara, tanah dan air. Dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Polusi udara

beberapa proses produksi menimbulkan polusi udara yang sangat berbahaya bagi lingkungan masyarakat karena bias menimbulkan penyakit dan saluran pernapasan. Contohnya seperti, polusinya kendaraan, produksi bahan bakar dan baja. Suatu perusahaan tentunya mempunyai tujuan untuk menghasilkan suatu produknya yang baik dengan begitu mereka berusaha agar yang dihasilkan tidak membahayakan lingkungan, contoh pada perusahaan otomotif dan baja telah mengurangi polusi udara dengan mengubah proses produksinya sehingga lebih sedikit karbon dioksida yang dilepaskan ke udara.

Peranan pemerintah dalam mencegah polusi udara. Pemerintah juga terlibat dalam memberlakukan pedoman tertentu yang mengharuskan perusahaan untuk membatasi jumlah karbon dioksida yang ditimbulkan oleh proses produksi. Pada tahun 1970, *Environmental Protection Agency (EPA)*, diciptakan untuk mengembangkan dan memberlakukan standar polusi.

- Polusi Tanah

Tanah telah terpolusi oleh limbah yang beracun yang tidak dihasilkan dari beberapa proses produksi. Akibatnya tanah

akan rusak tidak subur dan akan berdampak buruk bagi pertanian.

Dengan begitu perusahaan harus mempunyai suatu strategi yang mengarah pada pencegahan terhadap polusi tanah. Misalkan, perusahaan merevisi produksi dan pengemasan guna mengurangi jumlah limbah. Perusahaan juga harus menyimpan limbah beracunnya ditempat yang khusus untuk limbah beracun dan perusahaan juga bias mendaur ulang membatasi penggunaan bahan baku yang pada akhirnya akan menjadi limbah padat. Ada banyak perusahaan yang memiliki program lingkungan yang didesain untuk mengurangi kerusakan lingkungan. Contoh, perusahaan Homestake Mining Company mengakui bahwa operasi penambangannya merusak tanah, sehingga perusahaan tersebut mengeluarkan uang untuk meminimalkan dampak terhadap lingkungan.

- Polusi Air / Pencemaran Air

Pencemaran air mengacu pada perubahan fisik, biologi, kimia dan kondisi badan air yang akan mengganggu keseimbangan ekosistem. Seperti jenis polusi, hasil polusi air bila jumlah besar limbah yang berasal dari berbagai sumber polutan tidak dapat lagi ditampung oleh ekosistem alam.

Sebenarnya ada alasan tertentu yang berada di belakang apa yang menyebabkan pencemaran air. Namun, penting untuk membiasakan diri dengan dua kategori utama pencemaran air, polusi beberapa datang langsung dari lokasi tertentu seseorang. Jenis polusi disebut pencemaran sumber titik seperti pipa air tercemar limbah yang mengalir ke sungai dan lahan pertanian. Sementara itu, polusi sumber non-titik adalah polusi yang berasal dari

daerah-daerah besar seperti bensin dan kotoran lain dari jalan raya yang masuk ke danau dan sungai. Salah satu penyebab utama pencemaran air yang telah menyebabkan masalah kesehatan lingkungan yang serius dan merupakan polutan yang berasal dari bahan kimia dan proses industri.

Ketika pabrik-pabrik dan produsen menuangkan bahan kimia dan limbah ternak langsung ke sungai dan sungai, air menjadi beracun dan tingkat oksigen yang habis menyebabkan banyak organisme air mati. Limbah ini termasuk pelarut dan zat-zat beracun. Sebagian besar limbah tidak biodegradable. tanaman Power, pabrik kertas, kilang, pabrik-pabrik mobil membuang sampah ke sungai. Jadi suatu perusahaan sangat berperan penting dalam menangani masalah tersebut dengan melakukan penelitian dan strategi untuk mencegah terjadinya polusi air. Jadi pada prinsipnya perusahaan harus melakukan ada dua cara untuk menanggulangi pencemaran, yaitu penanggulangan non-teknis dan secara teknis.

Penanggulangan secara non-teknis yaitu usaha untuk mengurangi pencemaran lingkungan dengan cara menciptakan peraturan perundang-undangan yang dapat merencanakan, mengatur dan mengawasi segala macam bentuk kegiatan industri dan teknologi sehingga tidak terjadi pencemaran. Peraturan perundangan ini hendaknya dapat memberikan gambaran secara jelas tentang kegiatan industri yang akan dilaksanakan, misalnya AMDAL, pengaturan dan pengawasan kegiatan, serta menanamkan perilaku disiplin. Sedangkan penanggulangan secara teknis bersumber kepada industri terhadap perlakuan buangnya, misalnya dengan mengubah proses,

mengelola limbah atau menambah alat bantu yang dapat mengurangi pencemaran.

6. Tanggung Jawab terhadap Komunitas

Suatu perusahaan ketika mendirikan basisnya di suatu komunitas, maka perusahaan tersebut menjadi bagian dari komunitas itu dan mengandalkan komunitas tersebut sebagai pelanggan dan karyawannya. Perusahaan mendemonstrasikan acara-acara local atau memberikan sumbangan ke yayasan local, misalkan perusahaan yang telah mendonasikan dana ke universitas-universitas.

Untuk perusahaan multinasional, komunitas perusahaan adalah lingkungan internasionalnya. Ada banyak perusahaan yang terlibat dengan bisnis internasionalnya misalnya sumbangan-sumbangan untuk bencana alam, seperti tsunami, gempa. *Konflik dengan memaksimalkan tanggung jawab sosial*, keputusan para manajer perusahaan yang memaksimalkan tanggung jawab sosial dapat konflik dengan memaksimalkan nilai perusahaan. Biaya yang melibatkan dalam mencapai tujuan akan harus dibebankan kepada pelanggan. Jadi, kecerendungan memaksimalkan tanggung jawab sosial terhadap komunitas akan mengurangi kemampuan perusahaan menyediakan produk dengan harga wajar kepada konsumen. Sebagai konsekuensi, masyarakat dan pemegang saham biasa mendapat keuntungan dari mendukung sosial tersebut.

Apabila suatu perusahaan dapat mengidentifikasi secara tepat suatu gerakan sosial yang ada hubungannya dengan bisnisnya, maka dapat secara bersamaan memberikan kontribusi kepada masyarakat dan memaksimalkan nilai perusahaan. Misalnya, suatu manufaktur sepatu dapat mensponsori lomba lari.

Bentuk-bentuk Tanggung Jawab Sosial suatu Bisnis

Pelaksanaan tanggung jawab sosial suatu bisnis adalah merupakan penjabaran dari kepedulian sosial dari suatu bisnis. Dengan semakin tinggi tingkat kepedulian sosial suatu bisnis, maka berarti akan semakin meningkat pelaksanaan praktik bisnis etik dalam masyarakat. Dengan pelaksanaan etika bisnis maka kepentingan masyarakat banyak akan terlindung dari praktik bisnis yang merugikan kepentingan masyarakat banyak.

1. Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL)

Banyak pengusaha yang pada saat ini telah melakukan AMDAL ini dalam melaksanakan kegiatan bisnisnya. Wujud nyata dari amdal ini tercermin dalam pelaksanaan pengolahan limbah industry sedemikian rupa sehingga limbah tersebut menjadi tidak mengganggu lingkungan. Proses produksi yang dilakukan oleh suatu bisnis tidak jarang akan menimbulkan pencemaran lingkungan atau polusi, baik polusi tanah, air dan udara. Dalam hal ini masih banyak pula pengusaha yang belum menyadari akan tanggung jawabnya terhadap pengolahan limbah industry ini. Hal ini pada umumnya disebabkan karena kurangnya kesadaran pengusaha terhadap pencemaran lingkungannya.

2. Penerapan prinsip Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Penerapan prinsip K3 ini telah banyak dilaksanakan pula oleh pengusaha kita. Ada beberapa perusahaan telah memperoleh penghargaan yang berupa “ ZERO ACCIDENT ”. Perusahaan yang memperoleh penghargaan ini berarti telah menjalankan proses produksinya sedemikian lama tanpa mengalami kecelakaan kerja bagi karyawannya. Hal ini merupakan prestasi yang cukup bagus dalam menjaga kesehatan dan keselamatan kerja. Guna menjalankan

pekerjaannya baik berupa topi pengaman, masker, maupun pakaian kerja khusus dan sebagainya.

3. Perkebunan Inti Rakyat (PIR)

Pelaksanaan program pemerintah yang berupa PIR di mana dalam hal ini Perkebunan Besar yang biasanya adalah milik negara merupakan intinya yang akan menjadi motor penggerak pembangunan perkebunan rakyat di sekitarnya yang merupakan plasma. Perkebunan rakyat di sekitar yang merupakan plasma ini akan mendukung kelancaran pemasokan bahan baku bagi nakan terjadi saling membantu antara perusahaan rakyat yang pada umumnya kecil. Dengan demikian maka pembangunan bangsa akan berjalan secara seimbang dan saling menompang.

4. System Bapak Angkat- Anak Angkat

Pelaksanaan system ini juga banyak membantu kelancaran proses pembangunan bangsa serta keterkaitan industry maupun ketrkaitan kepentingan masyarakat banyak. Praktik tersebut tentu saja juga tidak mudah untuk dilaksanakan karena diperlukan kesadaran yang tinggi dari pengusaha besar yang harus bersedia untuk membantu perkembangan bagi pengusaha kecil yang seringkali banyak menimbulkan persoalan bagi pengusaha besar yang menjadi bapak angkat.

Klasifikasi Aspek Pendorong Tanggung Jawab Sosial

Pelaksanaan tanggung jawab sosial yang harus dilaksanakan oleh suatu perusahaan menuntut diperlakukan oleh suatu perusahaan menuntut diperlakukannya etika bisnis. Perusahaan yang tidak memperhatikan kepentingan umum dan kemudian menimbulkan gangguan lingkungan akan dianggap sebagai bisnis yang tidak etis. Dorongan pelaksanaan etika bisnis itu pada umumnya datang dari luar yaitu dari lingkungan masyarakat. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan tanggung jawab sosial oleh

suatu bisnis tidak lepas dari beban biaya yang kadang-kadang cukup besar jumlahnya. Dengan demikian maka secara interen pelaksanaannya akan terbentur pada pertimbangan untung rugi yang pada umumnya mendominir dan menjadi ciri dari suatu bisnis.

Dorongan Tanggung Jawab Sosial

Masalah-masalah sosial yang mendorong suatu bisnis melksanakan tanggung jawab sosialnya dapat diklasifikasikan menjadi 4 macam yaitu:

- Penerapan Manajemen Orientasi Kemanusiaan

Pada umumnya kegiatan-kegiatan intern yang terjadi di dalam perusahaan menimbulkan bentuk-bentuk hubungan kedinasan yang sangat kaku, keras, zakelyik, biokratik, dan otoriter. Prosedur administrasi yang panjang dan berbelit-belit serta jenjang wewenang / tanggung jawab dalam struktur organisasi seringkali menimbulkan tekangan batin bagi pelaksana maupun pihak-pihak lain yang berhubungan dengan bisnis tersebut. Hubungan kemanusiaan lalu menjadi kaku, hubungan ini menimbulkan suasana hubungan kerja yang kurang manusiawi diantara mereka dalam perusahaan itu sendiri.

Hubungan yang kurang manusiawi sering pula terjadi antara perusahaan dengan pihak luar yang berhubungan dengannya.

- Manfaat Penerapan Manejemen Orientasi Kemanusiaan

Penerapan menejemen orientasi kemanusiaan akan menimbulkan hubungan yang serasi selaras dan seimbang diantara para petugas atau karyawan dalam perusahaan tersebut maupun antara perusahaan dengan pihak lain diluar perusahaan.

Secara terinci manfaat tersebut dapat berupa sebagai berikut.

- a. Moral kerja karyawan akan meningkat dan kemudian akan mendorong semangat kerja sehingga produktivitas kerja pun akan meningkat pula.
 - b. Partisipasi bawahan akan muncul dan menimbulkan rasa handarbeni/memiliki dari para bawahan sehingga akan tercipta manajemen partisipatif.
 - c. Hubungan kerja yang baik dan menyenangkan akan membawa kenyamanan kerja sehingga absensi karyawan akan berkurang.
 - d. Rasa percaya diri dari para karyawan juga akan terbentuk dan hal ini akan mempertinggi mutu/kualitas produksinya.
 - e. Kepercayaan masyarakat dan konsumen akan meningkat dan hal ini merupakan modal dasar bagi perkembangan selanjutnya dari perusahaan yang bersangkutan. Kepercayaan konsumen akan dicerminkan dalam bentuk “Brand loyalty” atau dengan istilah lain perusahaan tersebut memperoleh “patronage motive” dari para pembelinya, yaitu citra atau nama baik yang diberikan oleh konsumen kepada produsen.
- Ekologi dan gerakan pelestarian lingkungan. dengan lingkungan alam sekitarnya. Kegiatan bisnis seringkali menimbulkan gangguan ekologi. Hutang-hutang banyak ditebang untuk industri untuk perkayuan, tanah menjadi gundul yang banyak menimbulkan bencana banjir di banyak tempat, ular juga banyak diburu untuk industry kulit, dan banyak hewan- hewan yang diburu oleh orang-

orang yang tidak bertanggung jawab, sehingga populasinya akan berkurang. Maka dari itu praktik-pratik semacam itu harus dilakukan pelestarian lingkungan hidup.

Di samping hal-hal seperti itu ekologi banyak pula menyangkut masalah polusi. Pabrik-pabrik sering membuang limbah industrinya yang sangat mengganggu masyarakat sekitarnya. Populasi dapat meliputi polusi tanah, udara dan air.

- **Penghematan Energi**

Energy berasal dari sumber daya alam telah banyak terkuras oleh kegiatan bisnis seperti misalnya, batu bara, minyak dan gas di mana energy macam itu tergolong energy yang tidak dapat direproduksi lagi. Oleh karena itu maka pemikiran penghematan penggunaan energy macam itu perlu segera diaktifkan. Berbagai cara haruslah diupayakan agar segera diciptakan penggantinya, misalnya dengan pembangunan energy tenaga surya serta tenaga nuklir yang tidak pernah akan habis. Pemanfaatan energy air, angin serta laut yang perlu ditingkatkan penggunaan-penggunaannya, sebab energy ini merupakan energy yang abadi.

Banyak pihak-pihak yang masih bersantai-santai seraya memboroskan penggunaan energinya tanpa memikirkan bahwa energi tersebut terutama jenis yang unrenewable akan habis di masa depan. Pemakaian yng boros tersebut akan mempercepat habisnya energy yang dimilikinya itu. Jadi masalah energi ini memang merupakan masalah kita bersama dan haruslah kita pandang sebagai masalah sosial. Khususnya bagi kita di Indonesia banyak energi yang sudah kita eksplorasikan dan bahkan banyak energi yang sudah kita eksplorasikan dan bahkan banyak energi yang sudah

yang sudah mengkhawatirkan cadangannya. Kebutuhan energi kita akan semakin membengkak karena gerak laju pembangunan kita tentu saja akan membutuhkan banyak energi.

Oleh karena itulah maka tampaknya masalah energi ini telah merupakan tantangan sosial maupun tantangan bisnis di masa depan. Kita telah melihat bahwa banyak sumber-sumber atau sumur-sumur minyak bumi telah dicari dan dieksploitasikan akan tetapi tampaknya semua itu belum cukup untuk mengimbangi lonjakan kebutuhannya. Hal ini ditandai oleh naiknya harga minyak yang meskipun secara lambat tetapi pasti akan terjadi kenaikan harga minyak tersebut. Adapun penanganan masalah energi ini pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi dua macam yaitu:

1. Problem jangka pendek

Problem jangka pendek menyangkut penghematan pemakaian energi serta konservasi sumber alam tersebut agar dapat lebih awet dan dapat bertahan cukup lama. Beberapa program penghematan telah banyak dilakukan. Beberapa negara telah mencoba untuk mengeluarkan peraturan tentang batas minimal penumpang mobil pribadi minimal dua orang penumpang. Kesemua itu dimaksudkan agar terjadi penghematan pemakaian energi mereka. upaya lainnya yang juga telah diuji coba pada awal di Indonesia terutama di kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya yaitu penerapan hari kerja yang lebih pendek perminggunya. Hal ini dimaksudkan agar terjadi penghematan energy yang selama ini telah dirasakannya sebagai akibat dari perpendekan jam kerja atau hari kerja per minggu itu.

Mudah-mudahan uji coba kita di 2 kota tersebut dapat membuahkan hasil terutama dalam hal penghematan energi kita.

2. Problem jangka panjang

Penanganan energi dalam jangka panjang meliputi 2 macam masalah yaitu:

- Penciptaan sumber-sumber energi alternative/pengganti
- Koordinasi antara tujuan-tujuan sosial dengan bertambahnya kebutuhan energi.

Terhadap masalah kita melihat bahwa sumber-sumber energi baru sebagai pengganti minyak dan gas bumi telah banyak dilakukan, misalnya energi tenaga surya, tenaga air, tenaga angin, laut dan gambut serta sampah. Untuk keperluan ini tentu saja diperlakukan daya dan dana yang cukup besar untuk keperluan Research & Development dan tentu saja pemerintah harus banyak berperan dalam hal ini.

Masalah kedua dalam problem jangka panjang ini adalah masalah yang banyak mengalami kesulitan. Hal ini karena masalah koordinasi merupakan problem yang biasanya mengganggu kelancaran suatu program. Seringkali terjadinya adanya tumpang tindih antara kegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain. Yang satu menyalahkan yang lain dan yang lain menuduh yang lain dan seterusnya. Masalah ini dapat ditempuh dengan beberapa cara misalnya saja dengan mengatur penambahan alat-alat transportasi umum dengan kualitas yang cukup bagus dan memproduksikannya dalam jumlah yang lebih banyak dari pada kendaraan pribadi.

Dengan upaya ini maka kebutuhan masyarakat akan transportasi umum tidak harus dipenuhi dengan menggunakan kendaraan pribadi seperti yang selama ini terjadi. Penyediaan alat transportasi umum yang bagus dan dalam jumlah serta kualitas pengaturannya yang nyaman akan menekan kebutuhan transportasi pribadi yang notabene lebih boros energy dari pada kendaraan umum. Transportasi umum jelas akan lebih hemat dalam pemakaian energy maupun dalam hal biaya yang lain.

- Partisipasi pembangunan bangsa

Kesadaran masyarakat bisnis terhadap suksesnya pembangunan bangsa adalah sangat diperlukan adanya kesadaran pabrik-pabrik rokok untuk tidak menerapkan teknologi pada karya yang banyak menyerap tenaga kerja adalah merupakan upaya yang perlu digiatkan. Penggunaan teknologi pada modal yang lebih banyak menggunakan mesin-mesin memang akan lebih efisien, akan tetapi hal tersebut tentu saja kurang membantu program pemerintah dalam hal mengatasi problem menciptakan kesempatan kerja bagi masyarakat dan bangsanya. Kasediaan para konglomerat Indonesia untuk menyediakan untuk menyerahkan sebagian saham-sahamnya kepada Koperasi-Koperasi yang ada di seluruh Indonesia sebagai upaya untuk membantu mempercepat pengembangan usaha Koperasi tersebut adalah juga merupakan contoh yang nyata akan hal itu. Hal ini terjadi pada awal tahun 1990-an.

- Gerakan Konsumerisme

Gerakan konsumerisme ini telah berkembang di negeri barat sejak tahun 1960-an. Sebagai hasil dari gerakan ini adalah diberlakukannya Undang-Undang Perlindungan

Konsumen yang meliputi bermacam-macam aspek mulai dari perlindungan atas praktik penjualan paksa yang tidak etis sampai pada pemberian izin lisensi bagi para petugas reparasi alat – alat rumah tangga misalnya.

Tujuan yang terkandung dalam gerakan konsumerisme ini mencakup beberapa macam antara lain:

1. Memperoleh perhatian dan tindakan nyata oleh kalangan bisnis terhadap keluhan-keluhan konsumen atas praktik bisnisnya.
2. Pelaksanaan strategi advertensi/periklanan yang realities dan mendidik serta tidak menyesatkan masyarakat.
3. Diselenggarakannya panel diskusi secara periodik antara wakil-wakil konsumen (dalam hal ini YLKI misalnya) dengan para pengusaha.
4. Perbaikan servis/pelayanan purna jual yang lebih baik serta mengurangi kejengkelan/frustasi konsumen atas pemakaian barang-barang yang telah dibelinya.
5. Terselenggaranya kegiatan “Public Relation” atau “PR” yang lebih menitik beratkan pada pelayanan dengan sasaran kepuasan konsumen dan tidak hanya promosi semata-mata. Kegiatan PR ini dewasa ini telah berkembang pula di Indonesia terutama di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya dan Medan misalnya.

Setiap perusahaan memiliki tanggung jawab sosial yang merupakan bagian dari etika bisnis, yaitu adanya kesadaran perusahaan bahwa keputusan bisnisnya dapat mempengaruhi masyarakat. Tanggung jawab sosial perusahaan adalah wujud kepedulian suatu usaha pada masyarakat dan lingkungan

disekitar dimana usaha tersebut berada. Arti yang lebih luas dari istilah ini adalah tanggung jawab perusahaan terhadap pelanggan, karyawan, dan kreditor.

Dalam mengambil sebuah keputusan untuk kepentingan usaha, hendaknya tidak merusak etika dan tanggung jawab sosial. Adapun tanggung jawab sosial perusahaan meliputi :

1. **Tanggung jawab sosial terhadap konsumen**

Tanggung jawab ini tidak hanya terbatas pada penyediaan barang atau jasa saja. Perusahaan bertanggung jawab atas produksi dan penjualan/distribusi pada pelanggan, dimana produk yang dihasilkan harus bisa membawa manfaat.

2. **Tanggung jawab sosial pada karyawan**

Perusahaan bertanggung jawab dalam memberikan rasa aman kepada karyawannya, memperlakukan karyawan dengan layak dan tidak membedakan, serta memberikan kesempatan yang sama pada karyawan untuk mengembangkan diri.

3. **Tanggung jawab sosial kepada kreditor**

Saat perusahaan memiliki masalah keuangan dan belum bisa menyelesaikan kewajibannya, perusahaan harus memberitahukan kepada kreditor.

4. **Tanggung jawab sosial kepada pemegang saham**

Perusahaan bertanggung jawab atas kepuasan pemegang saham. Perusahaan harus bisa meyakinkan pemegang saham, dimana manajer perusahaan memonitor seluruh keputusan bisnis dan meyakinkan bahwa keputusan yang diambil tersebut demi kepentingan pemegang saham.

Namun tidak menutup kemungkinan pemegang saham turut aktif dalam memberikan pengaruh kebijakan

manajemen perusahaan. Pada umumnya pemegang saham yang berperan aktif adalah investor perusahaan yang memiliki saham dalam jumlah yang besar. Dengan demikian pemegang saham akan meminta pertanggung jawaban eksekutif perusahaan atas ketidakpuasan yang didapatkan.

5. Tanggung jawab sosial kepada lingkungan

Tanggung jawab ini berkaitan dengan menjaga kelestarian lingkungan, misal dengan mencegah adanya polusi disekitar tempat usaha. Perusahaan dapat melakukan pencegahan polusi dengan mendaur ulang plastik serta melakukan pembatasan jumlah karbondioksida sebagai akibat dari proses produksi.

6. Tanggung jawab sosial kepada komunitas

Hal yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah dengan memberikan bantuan untuk sarana pendidikan/kesehatan, atau perbaikan/pengadaan infrastruktur yang dibutuhkan masyarakat sekitar.

C. Perkembangan CSR di Indonesia

CSR saat ini sesungguhnya telah menjadi fenomena global. Di Geneva, Swiss, pada 5 Juli 2007 telah dilangsungkan konferensi UN Global Compact, dihadiri lebih 600 eksekutif senior korporasi dunia. Tujuan konferensi adalah memperbaiki praktik bisnis dengan memperhatikan lingkungan hidup dan aspek sosial di dalam dan di luar perusahaan. Korporasi diminta memperlihatkan kepedulian dan tanggungjawab kemasyarakatan lebih besar. Fenomena global ini juga melanda Indonesia. Perkembangan pelaksanaan CSR di Indonesia ditandai, sudah banyak perusahaan mengimplementasikan CSR. Perusahaan semakin banyak

menerapkan CSR baik dalam bentuk amal (charity) maupun pembedayaan (empowerment). Setidaknya bisa dilihat dari gencarnya publikasi berkaitan dengan implementasi CSR di media cetak dan elektronik.

Perkembangan CSR di Indonesia dapat dilihat dari beragam upaya Pemerintah Provinsi, Kabupaten dan Kota untuk menerbitkan peraturan perundang-undangan terkait dengan pelaksanaan CSR di wilayah Propinsi, Kabupaten dan Kota bersangkutan. Beberapa Propinsi dimaksud antara lain Provinsi Jawa Timur dan Propinsi Jawa Barat. Selama ini Pemerintah Provinsi Jawa Timur mengandalkan sumber pendanaan konvensional yaitu Pendapatan Asli Daerah (PAD) dan Dana Perimbangan. Sebagai sumber alternatif pendanaan pembangunan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 pasal 79 sudah memberi ruang kepada daerah untuk melakukan pinjaman daerah dan di dalam pasal 81 Undang-Undang yang sama serta pasal 11 dan 12 Undang-Undang Nomor 25 tahun 1999 memungkinkan Pemerintah Daerah untuk menggunakan beberapa instrumen keuangan dalam mencari pinjaman yang dapat juga berupa penerbitan Obligasi Daerah.

Namun hingga saat ini alternatif tersebut masih belum menjadi pilihan. Dengan melihat paradigma pembangunan saat ini dan isue strategis pembangunan ke depan, di antaranya adalah dengan peran aktif masyarakat dan keterlibatan pembiayaan oleh masyarakat dan dunia usaha melalui program CSR atau Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Pemerintah Provinsi Jawa Timur telah menerbitkan Regulasi terkait dengan hal tersebut, yaitu Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Tanggungjawab Sosial Perusahaan (TSP) dan Peraturan Gubernur Jawa Timur nomor 42 tahun 2012 tentang

Tanggungjawab Sosial Perusahaan (TSP). Dengan regulasi ini diharapkan dihasilkan keterpaduan dan sinergitas pelaksanaan pembangunan oleh Pemerintah dan masyarakat serta dunia usaha dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat dan pelestarian lingkungan Di Jawa Barat telah pada akhir Januari 2013 telah diterbitkan Peraturan Daerah tentang Pedoman Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan serta Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di Jawa Barat.

Di samping Perda ini, Jawa Barat juga telah memiliki peraturan yang dikeluarkan Pemerintah Provinsi Jawa Barat untuk memfasilitasi sinergitas dan koordinasi pelaksanaan Corporate Social Responsibility (CSR) sebagai tanggungjawab sosial perusahaan dalam menunjang pembangunan Jawa Barat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Jawa Barat, antara lain : (1) Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 30 tahun 2011 tentang Fasilitasi Penyelenggaraan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan di Jawa Barat, dan ditunjang dengan Keputusan Gubernur Jawa Barat antara lain : (a) Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 536/Kep.791/Bapp/2011 tentang Tim Fasilitasi Penyelenggaraan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan di Jawa Barat, dan (b) Keputusan Gubernur Jawa Barat Nomor 537/Kep.791/ Bapp/2011 tentang Duta CSR Dalam Penyelenggaraan Tanggungjawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan di Jawa Barat. Di Jawa Barat telah terbentuk Forum CSR. Forum ini telah meresmikan 173 ruang kelas baru dan sembilan Puskesmas pelayanan "obstetric neonatal emergensi dasar: PONED" di 14 kabupaten/kota yang ada di Jawa Barat.

Peresmian tersebut secara simbolis dilakukan oleh Gubernur Jawa Barat Ahmad Heryawan dan perusahaan yang

membangun ruang kelas baru (RKB) dan Puskesmas sekitar 60 perusahaan, BUMD, dan BUMN yang tersebar di wilayah Jabar. Anggaran total untuk membangun 173 RKB dan sembilan Puskesmas PONEDED dan infrastruktur lainnya mencapai Rp500 miliar. Anggaran dari sejumlah perusahaan, BUMD, dan BUMN tersebut cukup besar. Dalam hal ini Pemerintah hanya memfasilitasi dan mengkoordinasi perusahaan untuk membantu membangun infrastruktur yang dibutuhkan masyarakat.

Forum CSR ini baru mulai bekerja sekitar Juni 2011, meskipun terentuknya awal januari 2011. Selain, pembangunan RKB dan PONEDED, Perusahaan yang tergabung dan Forum CSR juga membangun infrastruktur dibutuhkan masyarakat seperti yang dilakukan Danon Aqua dengan meluncurkan tiga program, pembangunan sarana air bersih di Kabupaten Bogor, program sanitasi total berbasis masyarakat dan sekolah di Kabupaten Sukabumi, dan program pertanian terpadu di Kabupaten Cianjur. Sementara PT Chevron Geothermal meresmikan lima program yakni program mengembangkan keuangan mikro dan membangun sekolah PAUD di Kabupaten Bogor. Di samping itu, Forum CSR Jawa Barat juga menargetkan program 50:1.000 yakni membangun 50 puskesmas PONEDED dan 1.000 unit RKB di Provinsi Jawa Barat.

Suatu penelitian tahun 2003, terdapat 20 persen perusahaan besar di Indonesia melakukan CSR. Dari 20 persen itu, hanya sedikit yang memberikan laporan CSR secara menyeluruh. Sampai tahun 2005, di Asia praktik CSR lebih banyak dalam bentuk beasiswa. Sedangkan di Indonesia lebih banyak ke masalah lingkungan. Majalah Globe Asia (2007) menyingkap tentang 50 orang konglomerat Indonesia

melakukan berbagai aksi kedermwanaan melalui program CSR dari perusahaan-perusahaan dipimpin mereka.

Nor Hadi, Corporate Social Responsibility (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011) mengungkapkan hasil penelitin pada 2009 atas 62 perusahaan “*go public*” di bursa efek Indonesia. Hasilnya menunjukkan, total jenis pengungkapan tanggungjawab sosial (*social disclosure*) sebanyak 898 jenis item pengungkapan tanggungjawab sosial perusahaan, dikelompokkan ke dalam enam jenis: (1) Lingkungan; (2) Energi; (3) Masyarakat; (4) Karyawan; (5) Produk; dan, (6) Pengungkapan tanggung jawab sosial lain. Dari 898 jenis pengungkapan tanggungjawab sosial tersebut, terbanyak berupa kepedulian terhadap masyarakat sekitar (*community*) yakni 344 jenis, selanjutnya diikuti kepedulian terhadap pemeliharaan dan konservasi lingkungan 142 jenis, kepedulian jaminan kualitas produk 112 jenis, kepedulian pemeliharaan, penghematan dan konservasi energy 22 jenis dan tanggungjawab bentuk lainnya 34 jenis.

Menurut Nor Hadi, melihat kuantitas dan cakupan pengungkapan tanggungjawab sosial dilakukan perusahaan mengandung makna telah terjadi gejala upaya perusahaan menggeser orientasi operasi ke arah stakeholders, khususnya eksternal. Wujud pergeseran paradigma pengelolaan ditunjukkan dengan cakupan luas pengungkapan tanggungjawab sosial untuk *community* lebih luas dibanding dengan jenis tanggungjawab sosial lain. Perusahaan beranggapan, terdapat peran *stakeholders* eksternal mendukung eksistensi dan survival perusahaan. Namun, keseriusan perusahaan tidak terjadi keseluruhan perusahaan. Hanya sekitar 30 % penuh keseriusan menggeser pola orientasi stakeholder menjadi bagian dari strategi perusahaan. Lainnya,

masih terbatas memenuhi standar aturan atau sekedar memenuhi syarat bahwa perusahaan telah melakukan sebagaimana perusahaan lain.

Hasil penelitian Nor Hadi juga menunjukkan, total pengungkapan tanggungjawab sosial 1.264 item pengungkapan, terbanyak didominasi perusahaan industri manufaktur 567 item, selanjutnya industri mining & mining service 246 item, industri holding 200 item, pengungkapan terkecil pada perusahaan industri lain 26 item. Satu kriteria tipologi CSR adalah efek langung atau tidak langung, yakni pelaksanaan CSR berupa aktivitas sosial dengan pelaksanaan dan kemanfaatan langung atau tidak langung dirasakan masyarakat dan lingkungan. Hasil penelitian Nor Hadi (2009) menunjukkan, dilihat dari aspek kemanfaatan dan dampak langung dan tidak langung terhadap stakeholders, praktik CSR dikategorikan dalam dua pola pelaksanaan: (1) Aktivitas dilaksanakan bersamaan masyarakat dan kemanfaatan langung dapat dirasakan masyarakat; (2) aktivitas dilaksanakan tidak bersamaan masyarakat, tetapi kemanfaatan dapat dirasakan langung oleh masyarakat.

Edi Suharto, *Pekerjaan Sosial di Dunia Industri* (Bandung: Alfabeta, 2009) juga mengakui, penerapan CSR di Indonesia semakin meningkat baik dalam kuantitas maupun kualitas. Selain keragaman kegiatan dan pengelolaannya semakin bervariasi, dilihat dari kontribusi finansial, jumlahnya semakin besar. Mengutip hasil Penelitian PIRAC (2011), Edi Suharto menunjukkan bahwa dana CSR di Indonesia mencapai lebih dari 115 milyar rupiah atau sekitar 11,5 juta dollar AS dari 180 perusahaan dibelanjakan untuk 279 kegiatan sosial terekam oleh media massa. Meskipun dana ini masih sangat kecil jika dibandingkan dengan dana CSR di Amerika Serikat, dilihat dari

angka kumulatif tersebut, perkembangan CSR di Indonesia cukup mengembirakan. Angka rata-rata perusahaan menyumbangkan dana bagi kegiatan CSR adalah sekitar 640 juta rupiah atau sekitar 413 juta per kegiatan. Sebagai perbandingan, di AS porsi sumbangan dana CSR pada 1998 mencapai 21,51 miliar dolar dan tahun 2000 mencapai 203 miliar dolar atau sekitar 2.030 triliun rupiah.

Mengacu pada karya Joko Prastowo dan Miftachul Huda, *Corporate Social Responsibility: Kunci Meraih Kemuliaan Bisnis* (Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru, 2011), perkembangan pelaksanaan CSR di Indonesia menunjukkan cenderung melaksanakan program CSR sebagai: (1) Bagian dari strategi operasional perusahaan; dan (2) Kepedulian pribadi pemilik perusahaan atas suatu kendala social yang ingin dibantunya. Ketika program CSR dimaknai sebagai salah satu aspek strategis dalam operasionalnya, maka pelaksanaan program CSR akan masuk dalam biaya operasional. Pelaksanaan program CSR untuk publik eksternal dilakukan langsung oleh organisasi kerja di dalam perusahaan tersebut seperti Team Public Relation, Team CD atau Team CSR. Dapat juga perusahaan membentuk Yayasan sebagai penyelenggara kegiatan CSR untuk publik eksternalnya. Namun, kerap kali CSR perusahaan hanya diwujudkan ke dalam program sosial dan cenderung sebagai filantropi atau caritas semata. Tidak sedikit juga perusahaan sangat memperhatikan aspek berkelanjutan (sustainability) dari pengguliran CSR. Program CSR sering digulirkan masih mempunyai benang merah dengan operasional perusahaan. Sebagai missal, perusahaan eksploitasi dan produksi migas menggulirkan program CSR berupa kegiatan “community development” di lingkungan masyarakat sekitar operasi terkena dampak langsung

Mengutip Saidi dan Abidin (2004: 64-65) , Edi Suharto menunjukkan sedikitnya ada empat model atau pola CSR yang umumnya diterapkan di Indonesia.

1. Keterlibatan langsung. Perusahaan menjalankan program CSR secara langsung dengan menyelenggarakan sendiri kegiatan sosial atau menyerahkan sumbangan ke masyarakat tanpa perantara. Untuk menjalankan tugas ini, sebuah perusahaan biasanya menugaskan salah satu pejabat seniornya, seperti corporate secretary atau public affair manager atau menjadi bagian dari tugas pejabat public relation.
2. Melalui Yayasan atau Organisasi Sosial Perusahaan. Perusahaan mendirikan Yayasan sendiri di bawah perusahaan atau groupnya. Model ini merupakan adopsi dari model yang lazim diterapkan di perusahaan-perusahaan di negara maju. Biasanya, perusahaan menyediakan dana awal, dana rutin atau dana abadi yang dapat digunakan secara teratur bagi kegiatan Yayasan. Beberapa Yayasan yang didirikan perusahaan di antaranya adalah Yayasan Coca Cola Company, Yayasan Rio Tinto (perusahaan pertambangan), Yayasan Dharma Bhakti Astra, Yayasan Sahabat Aqua, GE Fund.
3. Bermitra dengan Pihak lain. Perusahaan menyelenggarakan CSR melalui kerjasama dengan lembaga sosial/organisasi non-pemerintah (Ornop), instansi pemerintah, Universitas atau media massa, baik dalam mengelola dana maupun dalam melaksanakan kegiatan sosialnya. Beberapa lembaga sosial/Ornop bekerjasama dengan perusahaan dalam menjalankan CSR antara lain adalah Palang Merah Indonesia (PMI), Yayasan Kesejahteraan Anak Indonesia (YKAI), Dompot Dhuafa;

instansi pemerintah seperti LIPI (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia), Depdiknas, Depkes, Depsos, Universitas (UI, ITB, IPB); media massa (DKK Kompas, Kita Peduli Indosiar).

4. Mendukung atau Bergabung dalam Suatu Konsorsium. Perusahaan turut mendirikan, menjadi anggota atau mendukung suatu lembaga sosial yang didirikan untuk tujuan sosial tertentu. Dibandingkan dengan model lainnya, pola ini lebih berorientasi pada pemberian hibah perusahaan bersifat "hibah pembangunan". Pihak konsorsium atau lembaga semacam itu dipercayai oleh perusahaan-perusahaan mendukungnya secara pro aktif mencari mitra kerjasama dari kalangan lembaga operasional dan kemudian mengembangkan program disepakati bersama.

Kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan (corporate social responsibility/ CSR) bukan merupakan biaya sosial, melainkan lebih sebagai investasi sosial (social investment) Program CSR tidak hanya menguntungkan masyarakat di sekitar perusahaan, melainkan juga bermanfaat bagi keberlanjutan bisnis perusahaan itu sendiri. Menteri Koordinator Bidang Kesejahteraan Rakyat (Menko Kesra) Agung Laksono mengatakan, program-program CSR perlu terus didorong untuk diwujudkan dalam karya nyata melalui pengembangan kemitraan antara pemerintah, kalangan usaha, dan masyarakat. Program CSR akan mendapat kepercayaan masyarakat jika dikembangkan melalui contoh nyata yang baik. Sebanyak 17 perusahaan meraih CSR Award, yakni Djarum Foundation, PT Ajinomoto Indonesia, PT Microsoft Indonesia, Salamander Energy, PT Bank Pan Indonesia Tbk, PetroChina, VICO Indonesia, dan KSO

Summarecon Serpong. Kemudian, PT Pertamina (Persero), PT Tempo Scan Pacific Tbk, PT Pfizer Indonesia, PT Perkebunan Nusantara IV (persero), Conoco Philips, BP Migas, Santos (Sampang) Pty Ltd, Pertamina Hulu Energi WMO, dan PT Medco E&P Indonesia. Agung mengatakan, melalui peran sektor swasta, masalah-masalah yang dihadapi bangsa Indonesia bisa segera teratasi. Perkembangan kegiatan CSR di Indonesia juga dapat ditunjukkan oleh hasil studi Direktorat Jenderal Cipta Karya Kementerian Pekerjaan Umum. Daerah studi diambil adalah Provinsi Sumatera Utara, Kalimantan Timur, Kalimantan Selatan dan Sumatera Selatan. Studi mengidentifikasi peluang Kemitraan dengan Perusahaan CSR berdasarkan hasil Studi di keempat daerah studi.

Di lain pihak, pada 2010 Radyati dkk. dari Center Entrepreneurship, Change and Third Sector (CECT), Universitas Trisakti, melaksanakan penelitian tentang keberadaan CSR di Indonesia berdasarkan ruang lingkup dan kompleksitasnya. Hasil penelitian mengklasifikasi keberadaan CSR sebagai berikut :

1. CSR dalam kepatuhan terhadap semua hukum yang ada .
2. CSR dalam bentuk Filantropi.
3. CSR dalam bentuk Community Development.
4. CSR di mana perusahaan mengandung dampak negatif yang timbul dari bisnisnya dan meningkatkan dampak positif bisnisnya.
5. CSR sebagai suatu sistem yang terintegrasi dalam perencanaan bisnis perusahaan.

Berdasarkan tingkatan tersebut, perusahaan sangat dianjurkan melakukan kegiatan CSR yang melampaui kepatuhan terhadap semua hukum (beyond compliance). Dalam melaksanakan kegiatan CSR sangat dianjurkan dunia

usaha melibatkan komunitas setempat, sehingga kegiatan CSR tersebut menghasilkan dampak positif tidak hanya untuk internal tetapi juga eksternal perusahaan. Kegiatan perlibatan langsung komunitas di wilayah dunia usaha bersangkutan berada selama ini dikenal dengan nama Community Development atau Comdev. Comdev (pengembangan masyarakat) merupakan suatu proses yang dirancang untuk menciptakan kemajuan kondisi ekonomi dan sosial warga masyarakat melalui partisipasi aktif, dimana pada akhirnya akan menumbuhkan prakarsa dan kemandirian masyarakat itu sendiri.

Konsep CSR erat kaitannya dengan konsep Comdev, yakni Comdev merupakan bagian penting dalam proses implementasi kegiatan CSR. Sementara Tanggung Jawab Sosial Lingkungan sebagaimana termaktub dalam Pasal 74 UU No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas merupakan kepatuhan perusahaan kepada peraturan sektoral yang sudah ada. Tanggung Jawab Sosial Lingkungan bersifat wajib di mana dalam pelaksanaannya, perusahaan harus mengacu kepada semua peraturan perundang-undangan, termasuk Perda yang terkait.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Mintorogo, KepemimpinandalamOrganisasi, Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997, h. 2
- Basu Swasth & Ibnu Sukotjo.2002.*Pengantar Bisnis Modern*.Yogyakarta: Liberty
- Bertens K. 2000. *Pengantar Etika Bisnis, Edisi Keenam*. Yogyakarta: Kanisius.
- Clara Rosa Pudjiyogyanti, PengantarIlmuManajemen, Jakarta: PT GramediaPustakaUtama, 1991, h. 143
- Drucker Peter F. Pengantar Manajemen. Jaya Pirusa, Jakarta, 1982
- Hasibuan, M. (2005), Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas, Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: PT Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, danMasalah. Jakarta: PT Aksara.
- Hedberg, Carl-Johan and Malmborg, Fredik von. 2003, The Global Reporting Initiative and Corporate Sustainability Reporting in Swedish Companies, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 10, No.3
- Hermawan kertajaya, et.al ., 2002. Markplus on strategy: 12 tahun perjalanan Markplus&Co. Membangun strategi Perusahaan, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- <http://catatankakthorig.blogspot.com/2015/03/tujuan-pengelolaan-sumber-daya.html>
- <http://ciputrauceo.net/blog/2014/10/21/kepemimpinan-adalah-bagaimana-mempengaruhi-orang-lain-untuk-alasan-yang-bermanfaat>

<http://ianaana.blogspot.com/2017/04/lingkungan-perusahaan.html>

<http://keluargasantososejahtera.blogspot.com/2011/04/contoh-fungsi-perencanaan-manajemen-dan.html>

<http://legalstudies71.blogspot.com/2015/12/rencana-sekali-pakai-dalam-manajemen.html>

<http://library.usu.ac.id/download/ft/sipil-jeluddin2.pdf>

<http://lina-embun.blogspot.com/2011/12/fungsi-pengendalian-dalam-manajemen.html>

<http://matakuliyah.blogspot.com/2017/04/proses-pengorganisasian-dan-aspek.html>

<http://nichonotes.blogspot.com/2015/02/fungsi-manajemen.html>

<http://nichonotes.blogspot.com/2015/02/fungsi-manajemen.html>

<http://shesaskia.blogspot.com/2010/12/peranan-dan-teknik-pengendalian-dalam.html>

<http://www.artikelsiana.com/2015/04/pengertian-organisasi-tujuan-ciri-ciri-manfaat-unsur-unsur-organisasi.html>

http://www.cakrawajaya.com/2008/12/1-persiapan-penerapan-5r_30.html#.W0JO3boxXIU

<https://annisawally0208.blogspot.com/2015/08/ruang-lingkup-manajemen.html>

<https://annisawally0208.blogspot.com/2015/08/ruang-lingkup-manajemen.html>

<https://felixdeny.wordpress.com/2012/01/07/definisi-kepemimpinan-dan-macam-macam-gaya-kepemimpinan/>

<https://id.wikipedia.org/wiki/Perencanaan>

<https://muchtareffendiharahap.blogspot.com/2014/02/perkembangan-csr-di-indonesia.html>

<https://vamalliya.blogspot.com/2016/10/kepemimpinan.html>

<https://zahiraccounting.com/id/blog/etika-bisnis-dan-tanggung-jawab-sosial-perusahaan/>

- Ismail Solihin, 2009. *PengantarManajemen*, PenerbitErlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip.(2003). *Marketing Management An Asian Perpective*.3rd edition. Prentice Hall.
- Mudrajad Kuncoro, "Usaha Kecil di Indonesia: Profil, Masalah dan strategi pemberdayaan. Stadium Generale pada STIE Kerja Sama, Yogyakarta, 18 Nopember 2000.
- Muslich, Mohammad. 2004. *Manajemen Keuangan Modern, Analisis Perencanaan dan Kebijakan*. Cetakan Pertama. Jakarta: Bumi Aksara.
- Porter, Michael E., 1998. *Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance*, The Free Press.
- Porter, Michael, E. 2008. *StrategiBersaing (Competitive strategy)*. Tangerang: Karisma publishing group.
- Reksohadiprojo, Sukanto,rof., Dr., M.Com., dan Handoko, Hani, Ddr., MBA., 2000, *Organisasi perusahaan; Teori, Struktur dan Prilaku*, Cetakan Keduabelas, BPFE-Yogyakarta
- Rhenald Kasali, 2000. *Membidik Pasar Indonesia: segmentasi, Targetting, Positioning*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Rhenald Kasali, 2005. *Chang: Tak Peduli berapa jauh jalan salah yang anda jalani, Putar arah sekarang juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Rivai, Veithzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal. 2010. *ManajemenSumberDayaManusiaUntuk Perusahaan dariTeorikePraktik*. Jakarta: Raja GrafindoPersada
- Rusdi A. Rifai, *Manajemen*, Penerbit: Lembaga Peerbit Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang (2004)

Sukardi, Iman S. (1991) Intervensi Terencana Faktor-faktor lingkungan terhadap pembentukan sifat-sifat Enterpreneur. Disertasi. Jakarta: Fakultas Pascasarjana UI.

BIODATA



UMSIDA PRESS



Lilik Indayani, Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan mengampu matakuliah pengantar manajemen, pengantar bisnis, penulis juga aktif didalam melakukan penelitian di bidang manajemen. Kegiatan saat ini adalah aktif dalam penelitian internal maupun hibah Dikti tentang pemberdayaan desa sebagai desa wisata di kota Sidoarjo.



Dewi Andriani, Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sidoarjo mengampu matakuliah pengantar manajemen, pengantar teori ekonomi mikro dan makro. Kegiatan saat ini, aktif dalam berbagai penelitian tentang pemberdayaan daerah wisata di Sidoarjo. Buku yang telah diterbitkan yaitu Ekonomi Makro.

ISBN 978-003-0314-18-8



9 786025 914188