

2. LANDASAN TEORI

1.1 Manajemen

Definisi manajemen secara etimologis dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan sebuah aktivitas mengatur atau mengelola. Berikut ini juga disampaikan definisi manajemen menurut para ahli di antaranya sebagai berikut:

1. George R. Terry

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber-sumber lainnya.

2. John F. Mee

Manajemen adalah seni mencapai hasil yang maksimal dengan usaha minimal supaya tercapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal, baik bagi pimpinan maupun para pekerja, serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat

Manajemen di dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan untuk setiap aktivitas perusahaan atau bisnis agar dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan dan diharapkan menjadi sebuah tujuan yang efektif dan efisien. Sebaliknya, jika sebuah organisasi atau bisnis tidak menjalankan proses manajemennya dengan baik maka dipastikan semua proses kerjanya tidak efektif dan efisien.

1.2 Manajemen Operasi

Manajemen operasi merupakan kumpulan aktivitas yang menghasilkan sebuah nilai ke dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah *input* menjadi *output* (Heizer dan Rander, 2009). Kegiatan yang menghasilkan barang dan jasa terdapat di semua organisasi baik perusahaan manufaktur maupun jasa. Dalam perusahaan jasa kegiatan produksinya tidak terlihat dengan jelas dan tidak menghasilkan produk secara berwujud. Menurut (Fogarty, 1989), manajemen operasi adalah suatu proses yang secara berkesinambungan (kontinu) dan efektif menggunakan fungsi manajemen untuk

mengintegrasikan berbagai sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan.

Unsur-unsur pokok dalam definisi tersebut, yaitu:

1. Kontinu, yang artinya manajemen produksi dan operasi bukan suatu kegiatan yang berdiri sendiri. Keputusan manajemen bukan merupakan suatu tindakan sesaat, melainkan tindakan yang berkelanjutan.
2. Efektif, yang artinya semua pekerjaan harus dilakukan secara tepat, serta mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan.
3. Fungsi manajemen, yang artinya kegiatan manajemen produksi dan operasi memerlukan pengetahuan yang luas, seperti *planning, organizing, actuating* dan *controlling*.
4. Efisien, yang artinya manajer produksi dan operasi dituntut untuk mempunyai kemampuan di dalam pekerjaannya secara efisien dan efektif agar dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi limbah.
5. Tujuan, yang artinya kegiatan manajemen produksi dan operasi harus memiliki tujuan yang jelas untuk menghasilkan suatu produk sesuai yang direncanakan.

(Schroeder,1994) memberikan penekanan terhadap definisi kegiatan produksi dan operasi pada 3 hal, yaitu:

1. Pengelolaan sebuah fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa.
2. Terdapat sistem transformasi untuk menghasilkan barang dan jasa.
3. Pengambilan keputusan sebagai factor penting dari manajemen operasi.

Kegiatan operasi merupakan suatu kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan atau produksi barang, jasa atau kombinasinya melalui proses transformasi mulai dari *input* sumber daya produksi menjadi *output* yang di inginkan. Istilah manajemen operasi disini sebenarnya memiliki pengertian yang lebih luas. Oleh karena itu, mengikuti perkembangannya sering digunakan istilah manajemen operasi saja, karena manajemen operasi mencakup dua jenis kegiatan, yang menghasilkan barang maupun jasa. Agar lebih memahami perbedaan barang dan jasa, berikut ini menunjukkan beberapa karakteristik yang membedakan kedua jenis produk.

Barang	Jasa
<ul style="list-style-type: none">• Berwujud	<ul style="list-style-type: none">• Tidak berwujud
<ul style="list-style-type: none">• Dapat disimpan	<ul style="list-style-type: none">• Tidak dapat disimpan

<ul style="list-style-type: none"> • Banyak menggunakan proses mesin • Diproduksi lebih dulu baru dikonsumsi • Kontak dengan konsumen rendah • Kualitas bersifat obyektif 	<ul style="list-style-type: none"> • Banyak menggunakan proses manusia • Diproduksi bersamaan waktunya dengan dikonsumsi • Kontak dengan konsumen tinggi • Kualitas bersifat subyektif
---	--

Tabel 2.2 perbedaan barang dan jasa

1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen

Sebuah perusahaan dibangun dengan satu tujuan yang hendak dicapai oleh seluruh anggota organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Tujuan tersebut, meliputi:

- a) Kelangsungan hidup baik
- b) Keuntungan yang maksimal
- c) Pertumbuhan yang berkelanjutan
- d) Penyediaan lapangan kerja
- e) Investasi, pengembangan usaha, dan sebagainya.

Tujuan yang di sampaikan di atas dapat dilihat dalam berbagai sudut pandang. Misalnya keuntungan maksimal, perusahaan sebagai organisasi yang mengharapkan profit akan membandingkan antara pengembalian (*return*) investasi dengan besaran nilai investasi yang diberikan, dengan harapan bisa segera kembali dan memiliki nilai pengembalian yang lebih besar. Sedangkan tujuan perusahaan yang berkaitan dengan tersedianya lapangan pekerjaan adalah sebagai upaya sosial yang sebagai wujud kepedulian perusahaan. Semua tujuan tersebut akan tercapai jika perusahaan mampu secara optimal memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya.

Berikut ini adalah penjelasan dari fungsi-fungsi manajemen:

2.3.1 Fungsi *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat suatu strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, serta mengembangkan

rencana aktivitas kerja organisasi. Dalam mengawali setiap aktivitas pada sebuah pekerjaan dalam organisasi bisnis atau perusahaan, dibutuhkan fungsi perencanaan sebagai tahapan pertama untuk menentukan arah dan tujuan organisasi bisnis ke depan.

1. Perencanaan memiliki manfaat:

a) *Protective Benefit*

Perencanaan disusun dimaksudkan untuk menekan atau meminimalisir kemungkinan resiko kesalahan dan kegagalan sehingga maksud dari tujuan organisasi bisnis dapat tercapai.

b) *Positive Benefit*

Perencanaan disusun dimaksudkan untuk memastikan bahwa arah dan tujuan organisasi bisnis yang sudah ditentukan dalam misi dan visi perusahaan dapat tercapai sesuai yang diharapkan.

2. Terdapat 4 (empat) pendekatan dalam perencanaan di antaranya sebagai berikut:

a) *Top-Down Approach* (Pendekatan Atas-Bawah)

Adalah pendekatan perencanaan di mana penyusunan rencana dilakukan oleh manajemen puncak terlebih dahulu, lalu diluruskan ke level bawahnya.

b) *Bottom-Up Approach* (Pendekatan Bawah-Atas)

Adalah pendekatan perencanaan di mana penyusunan rencana dilakukan oleh *middle management*. Dalam hal ini, manajer atau supervisor terlebih dahulu, lalu diteruskan ke *top management*.

c) *Interactive/Combine Approach* (Pendekatan Interaksi/Campuran)

Adalah pendekatan perencanaan di mana penyusunan rencana dilakukan secara bersama-sama antara manajemen puncak, manajer, serta supervisor untuk kemudian didiskusikan bersama.

d) *Group Approach* (Pendekatan Kelompok)

Adalah pendekatan perencanaan di mana organisasi bisnis atau perusahaan tidak ingin bisnis utamanya atau aktivitas rutinitas mereka terganggu, maka perusahaan meminta bantuan pihak ketiga (eksternal) dalam menyusun perencanaan. Pihak ketiga disebut sebagai konsultan.

3. Berdasarkan tingkat perencanaan, terbagi atas:

a) Perencanaan Strategis

Suatu rencana jangka panjang yang bersifat *universal*, memberikan rumusan ke mana perusahaan akan dijalankan, dan bagaimana sumber daya digunakan untuk mencapai tujuan selama jangka waktu tertentu pada setiap keadaan lingkungan yang dinamis. Perencanaan strategis berfokus pada visi organisasi yang ingin dicapai, dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal guna mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sehingga data terkait informasi tersebut akan menjadi dasar pengambilan keputusan manajemen puncak dalam menentukan perencanaan strategis.

b) Perencanaan Operasional

Suatu rencana jangka pendek dan merupakan implementasi dari rencana strategis jangka panjang. Menjelaskan hal-hal yang bersifat detail dan teknis operasional untuk memastikan pelaksanaan tercapainya tujuan. Perencanaan operasional sebenarnya lebih kepada cara atau metode yang akan dilakukan dalam rangka implementasi perencanaan strategis.

4. Empat tahapan dasar perencanaan:

- a) Menentukan serangkaian tujuan.
- b) Merumuskan keadaan saat ini.
- c) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
- d) Memaparkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

5. Berdasarkan jangka waktunya, perencanaan terbagi atas:

a) Rencana Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang mempunyai jangka waktu 10, 20 atau 25 tahun. Karena panjangnya siklus perencanaan ini, maka perencanaan jangka panjang memuat rencana-rencana yang bersifat umum, global dan belum terperinci. Perencanaan jangka panjang bersifat perspektif, yaitu memberikan arah yang jelas bagi perencanaan yang jangka waktunya lebih pendek. Perencanaan jangka Panjang jika dijabarkan lagi menjadi perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek.

b) Perencanaan Jangka Menengah

Perencanaan jangka menengah mempunyai 4 sampai 7 tahun. Perencanaan jangka menengah diatur berdasarkan perencanaan jangka pendek. Salah satunya rencana pembangunan lima tahun juga termasuk jenis perencanaan jangka

menengah yang kemudian dijabarkan kedalam perencanaan tahunan, yaitu perencanaan jangka pendek yang bersifat operasional. Perencanaan jangka menengah seperti rencana pembangunan lima tahun adalah yang paling efisien ditinjau dari segi pelaksanaannya. Didalamnya dicantumkan tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memberikan dasar-dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan.

c) Rencana Jangka Pendek

Perencanaan jangka pendek mempunyai jangka waktu kurang dari 4 tahun. Salah satu perencanaan jangka pendek yang sering ditemui adalah perencanaan tahunan setiap 1 periode. Pada rencana jangka pendek, aktivitas operasional dijabarkan secara detail dan komprehensif, sebagai bagian dari implementasi rencana jangka menengah dan jangka panjang.

2.3.2 Fungsi *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut.

Yang di maksud dengan sumber daya organisasi di atas terbagi menjadi 3 (tiga) macam, yaitu:

1. Sumber daya manusia (SDM), meliputi tenaga kerja/karyawan, baik dari level operasional sampai dengan manajerial.
2. Sumber daya fisik, meliputi tanah, mesin, gedung dan fasilitas perusahaan.
3. Sumber daya operasional, meliputi *brand/merk*, prosedur dan kebijakan (SOP/IK), sistem informasi dan teknologi.

2.3.3 Fungsi *Actuating* (Penggerakan)

Actuating adalah suatu Tindakan mengarahkan semua anggota perusahaan berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan tujuan organisasi. Sebuah pelaksanaan adalah proses implementasi dari segala bentuk rencana, konsep, ide dan gagasan yang telah disusun, baik pada level manajerial maupun level operasional untuk mencapai suatu tujuan, yaitu visi dan misi organisasi.

Professor Thomas V. Bonoma menyampaikan bahwa dalam menjalankan rencana yang sudah sebelumnya disusun sedemikian rupa terkadang dalam implementasi bisa jadi terdapat berbagai macam kemungkinan-kemungkinan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan atau bahkan berhasil dan sukses sebagaimana yang dicita-citakan. Agar lebih jelas mengenai berbagai kemungkinan yang terjadi antara rencana dengan implementasi, berikut ini adalah penjelasannya:

1. *Success*, adalah hasil yang ingin dicapai oleh perusahaan. Terjadi pada saat perusahaan mampu melakukan perencanaan dan implementasi dari rencana yang baik pula.
2. *Roulette*, keadaan di mana strategi yang diformulasikan oleh perusahaan kurang baik, tetapi hasilnya tidak terlalu mengecewakan, karena pihak manajemen perusahaan mampu mengimplementasikan strategi tersebut dengan baik yang disertai dengan berbagai penyesuaian.
3. *Trouble*, situasi di mana strategi perusahaan telah diformulasikan dengan sangat baik. Namun, strategi tersebut menjadi tidak optimal karena manajemen perusahaan tidak mengimplementasikannya dengan baik.
4. *Failure*, merupakan hasil yang terburuk dan harus dihindari oleh manajemen perusahaan, karena strategi perusahaan memang diformulasikan dengan kurang maksimal dan kurang memuaskan. Yang lebih buruknya lagi, implementasinya pun ternyata dilakukan secara kurang baik pula.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi sama pentingnya dengan perencanaan atau formulasi strategi. Kualitas formulasi strategi sesungguhnya sulit sekali untuk ditentukan dan dinilai jika tidak diimplementasikan secara efektif. Tentu dalam pelaksanaan dalam rangka mencapai visi dan misi membutuhkan waktu yang cukup panjang dan pengorbanan yang besar. Sehingga terkadang sifat lahiriah atau manusiawi adalah saat tiba-tiba semangat dan antusiasme karyawan menurun. Dalam kondisi ini, dibutuhkan motivasi agar tetap bisa konsisten dan komitmen dengan tujuan organisasi.

2.3.4 Fungsi *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan *control* atau evaluasi terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini guna memastikan bahwa apa yang sudah

direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah dibuat. Selain itu fungsi manajemen ini bisa memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam praktik pelaksanaannya, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan. Pada dasarnya, pengawasan merupakan tindak lanjut dari fungsi-sungsi sebelumnya, bahwa dalam serangkaian fungsi atau aktivitas dalam sebuah organisasi dibutuhkan control atau evaluasi guna memastikan bahwa semua dijalankan sesuai dengan standar dan aturan yang berlaku.

Pengawasan mencakup hal-hal berikut:

1. Penentuan apa yang akan dicapai oleh organisasi tertuang di dalam visi dan misi.
2. Penentuan apa yang akan digunakan sebagai pedoman tertuang di dalam *standart operating procedure* (SOP)/instruksi kerja (IK).
3. Penentuan apa yang dijadikan sebagai acuan dalam target penetapan tujuan. Yakni tertuang di dalam KPI (*key performance indicator*).
4. Telaah apa yang sedang dan sudah berjalan hingga saat ini, kendala atau masalah yang dialami, serta alternatif solusi yang ditawarkan.
5. Penentuan tindakan yang harus segera dilakukan guna perbaikan berkelanjutan dan konsisten sampai tercapainya tujuan perusahaan.

Adapun beberapa cara yang bisa dilakukan untuk melakukan fungsi kontrol terhadap produktivitas kinerja karyawan, yaitu:

1. Memastikan bahwa SOP dan IK berjalan.
2. Memastikan bahwa proses audit internal secara kontinuitas terlaksana.
3. Pengukuran performance dengan melakukan observasi dan wawancara secara rutin dan berkala kepada setiap unit atau anggota organisasi guna memastikan bahwa SOP/IK yang sudah ditetapkan dilaksanakan.

Ada dua kemungkinan penyebab terjadi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh manajemen, yaitu:

1. Karyawan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan standar yang ditetapkan oleh manajemen. Murni dari kapasitas, kompetensi, dan karakter karyawan itu sendiri.
2. Standar yang ditetapkan terlalu berat dan tidak rasional untuk diterapkan dalam kondisi yang ada sehingga sulit untuk dilaksanakan.

Adapun solusi dari kedua hal di atas, perlu dilakukan beberapa tindakan perbaikan, yaitu dengan beberapa upaya berikut:

1. Perubahan atau penyesuaian standar berdasarkan kondisi dan kemampuan SDM.
2. Perubahan metode-metode kerja.
3. Perubahan perintah dan instruksi kerja.
4. Perubahan kebijakan perusahaan.
5. Perubahan struktur tenaga kerja.
6. Melakukan rekrutmen dan seleksi yang lebih efektif.
7. Melakukan pelatihan dan pengembangan SDM.

Pengawasan berdasarkan objek yang diawasi dikelompokkan menjadi 2 (dua) yakni:

1. Berdasarkan satuan aktivitas

Aktivitas pengawasan didasarkan atas hal berikut:

- a) Kuantitas atau frekuensi aktivitas
- b) Kualitas
- c) Biaya
- d) Penggunaan waktu

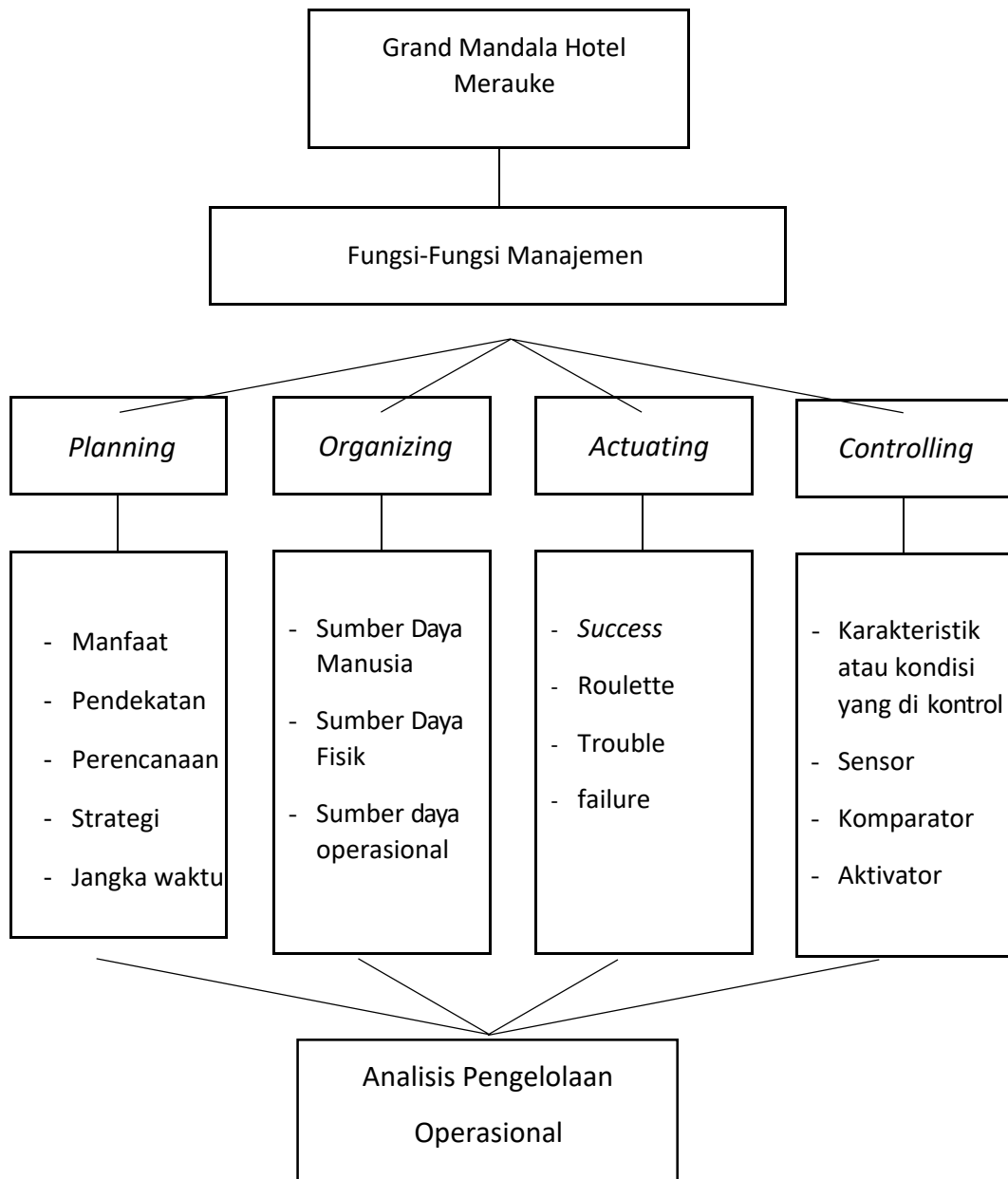
2. Berdasarkan fungsi

Dalam hal ini, aktivitas pengawasan dilakukan atas dasar:

- a) Produksi
- b) Penjualan atau pemasaran
- c) Keuangan dan finansial
- d) personalia

Seperti diketahui bahwa pengawasan perlu dan harus dilakukan meskipun kepada karyawan senior atau karyawan yang memiliki keahlian di bidangnya, dikarenakan kesalahan atau kekeliruan tidak bisa lepas dari sifat lahiriah manusia. Oleh karena itu, tindakan pengawasan harus mau diterima dan dilakukan secara konsisten dan berkala guna memastikan semua proses kerja dilakukan secara baik dan benar.

1.4 Kerangka Berpikir



Bagan 2.4 Kerangka Berpikir

Sumber: Hery Prasetya, 2009

Fitri Lukiastuti, 2009