

BAB II

ANALISIS LINGKUNGAN

A. Lingkungan Eksternal

1. Efek Lingkungan Kepada Kegiatan Dunia Usaha

➤ Krisis Moneter dan Dampaknya pada Dunia Usaha

Kemunduran ekonomi tersebut diawali dari masalah yang timbul di sektor keuangan atau moneter-yaitu diawali oleh kemerosotan kurs valuta asing, yang selanjutnya diikuti oleh kepanikan di pasar saham dan ketidakstabilan di sektor keuangan dan perbankan. Krisis di sektor keuangan ini menimbulkan efek buruk yang serius terhadap sektor produktif. Kemunduran perekonomian sangat serius (nilai produksi nasional sangat merosot), pengangguran sangat meningkat dan tingkat harga mengalami kenaikan yang lebih pesat dari masa sebelumnya. Banyak perusahaan yang pada mulanya sangat efisien dan menguntungkan, sebagai akibat dari krisis ekonomi yang berlaku, terpaksa dibubarkan dan para pekerjanya diberhentikan.

➤ Faktor Kondisi Lingkungan

Keadaan lingkungan sangat besar pengaruhnya kepada efisiensi dari operasi berbagai perusahaan dan kepada kemampuannya untuk memperoleh keuntungan, setiap pemilik dan pemimpin usaha harus dapat memahami keadaan lingkungannya dan dampak lingkungan tersebut terhadap usahanya. Keadaan lingkungan yang akan mempengaruhi

kegiatan perusahaan akan menimbulkan pengaruh penting kepada cara mengelola usaha yang dijalankan.¹

2. Efek Lingkungan Pasar Kepada Kegiatan Perusahaan

➤ Peranan Pelanggan (Pembeli)

Walaupun perusahaan yang menghasilkan dan menjual barang, tetapi pada akhirnya konsumen yang akan menentukan jenis-jenis barang yang harus diproduksi dalam perekonomian. Pada mulanya perusahaan-perusahaanlah yang akan memproduksi barang dan selanjutnya menjualnya ke pasar. Akan tetapi apabila para konsumen tidak menyukai barang tersebut, penjualan tersebut tidak akan menguntungkan dan operasi perusahaan harus ditutup. Contoh ini menunjukkan bahwa pada akhirnya keinginan konsumenlah yang akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan-perusahaan.

➤ Sumbangan Penyedia Bahan Mentah

Perusahaan yang melakukan operasi produksi dengan menggunakan bahan mentah yang dihasilkan oleh pihak lain. Akan sangat bergantung pada kegiatan di industri hulu-yaitu kegiatan dalam perusahaan penghasil bahan mentah.

Ketergantungan tersebut menimbulkan efek yang baik atau buruk. Apabila kegiatan di industri penyedia bahan mentah mengalami kerugian dan harus tutup, perusahaan perlu mencari sumber bahan mentah lain yang mungkin tak semurah dan sebaik penyedia bahan mentah yang asal. Hal ini dapat menaikkan biaya

¹ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,60-64.

produksinya dan menurunkan mutu hasil produksinya. Sebaliknya apabila penyedia bahan mentah dapat beroperasi dengan lebih efisien dan menghasilkan barang yang lebih bermutu, perusahaan pengguna bahan mentah tersebut dapat menaikkan keuntungannya dan menjual barang lebih bermutu.

3. Efek Keadaan Perekonomian

➤ Tingkat Pertumbuhan Pendapatan Nasional

Pertumbuhan ekonomi yang pesat, yaitu yang tingkat perkembangannya jauh melebihi pertumbuhan penduduk, sangat penting perannya untuk menggalakkan atau mendorong perkembangan dalam perusahaan-perusahaan.

Dengan pertumbuhan ekonomi yang pesat, pendapatan rata-rata masyarakat bertambah dan daya beli mereka meningkat. Perkembangan ini akan meningkatkan permintaan terhadap barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan-perusahaan. Lebih banyak lagi barang perlu diproduksi dan keuntungan bertambah.

➤ Masalah Pengangguran Yang Dihadapi

Apabila dalam perekonomian telah dihadapi masalah pengangguran, keadaan pengangguran pada masa berikutnya akan menjadi bertambah memburuk apabila pertumbuhan ekonomi dapat menyediakan pekerjaan yang cukup untuk tenaga kerja yang bertambah. Pertumbuhan ekonomi yang lambat akan menyebabkan tingkat pengangguran bertambah besar. Dengan demikian, untuk mengatasi masalah pengangguran, diperlukan

tingkat pertumbuhan ekonomi yang paling sedikit mampu menyerap pertambahan tenaga kerja yang berlaku.

Pertumbuhan ekonomi penting artinya untuk menciptakan lingkungan kegiatan usaha yang kondusif. Fungsinya yang pertama adalah untuk meningkatkan pendapatan masyarakat. Sedangkan fungsinya yang kedua ialah untuk menambah kegiatan usaha sehingga mampu menyerap tenaga kerja yang menganggur dan yang bertambah. Pertumbuhan ekonomi yang pesat akan dapat mengatasi kesenjangan sosial yang akan timbul apabila pengangguran yang semakin besar berlaku.²

4. Analisis Lingkungan Industri

Lingkungan Industri adalah sejumlah faktor yang mempengaruhi langsung suatu perusahaan, dan aksi serta reaksinya. Faktor-faktor tersebut terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman dari produk substitusi, dan intensitas kekuatan lawan penantang di antara para pesaing.

Dalam analisis lingkungan industri ini terdapat interaksi di antara kelima faktor kekuatan dalam suatu industri, yang nantinya akan dapat mempengaruhi besarnya laba potensial suatu perusahaan. Dengan kajian atas pengaruh terhadap laba potensial industri, maka akan terdapat pertimbangan tentang tindakan keputusan perusahaan sebagai aksi strategik atau

² Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,70-71.

strategic action. Tantangan yang dihadapi suatu perusahaan adalah upaya untuk memposisikan perusahaan tersebut di dalam industri, agar perusahaan itu dapat melakukan tindakan atau aksi yang menghasilkan keuntungan. Dengan demikian, tindakan perusahaan itu dapat mempengaruhi lima faktor kekuatan untuk keberhasilan bertahan terhadap pengaruh yang ada.

Perusahaan yang mempunyai kemampuan yang lebih besar untuk mempengaruhi lingkungan industri, akan berupaya merealisasikannya agar dapat menghasilkan keuntungan atau return di atas rata-rata industri. Upaya untuk merealisasikan keinginan tersebut dirumuskan dalam strategi oleh seorang manajer. Strategi yang harus dijalankan perusahaan adalah dengan mendiferensiasikan hasil perusahaan secara positif terhadap para pesaingnya. Strategi yang dirumuskan tersebut dapat direalisasikan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan tersebut secara relatif dalam upaya memuaskan kebutuhan pelanggannya.

5. Analisis Lingkungan Pesaing

Analisis Lingkungan Pesaing memfokuskan pada setiap perusahaan pesaing Analisis Lingkungan Pesaing memfokuskan pada setiap perusahaan pesa yang dihadapi oleh suatu perusahaan, yang bersaing secara langsung. Sesungguhnya penantang atau pesaing yang hebat akan dapat menciptakan upaya untuk memenuhi keinginannya, karenanya perusahaan selalu berusaha untuk dapat memahami para pesaingnya.

Pemahaman tentang lingkungan pesaing perusahaan merupakan upaya untuk melengkapi pandangan yang diberikan dari hasil pengkajian lingkungan umum makro dan industri. Penganalisisan lingkungan umum makro difokuskan pada kecenderungan atau trend, sedangkan penganalisisan lingkungan industri difokuskan pada faktor-faktor dan kondisi atau keadaan yang mempengaruhi tingkat keuntungan potensial suatu perusahaan dalam industri. Penganalisisan para pesaing juga difokuskan pada perkiraan atau prediksi tindakan atau aksi para pesaing, serta tanggapan atau responsnya, dan intensi yang terjadi.³

6. Unsur Lain Yang Mempengaruhi Kegiatan Usaha

➤ Sosial dan Kebudayaan

a. Persepsi masyarakat

Persepsi masyarakat terhadap buruk baiknya profesi melakukan usaha dagang dapat mempengaruhi perkembangan dunia usaha. Terdapat golongan masyarakat yang menganggap kegiatan usaha dan terutama kegiatan menjual barang dan jasa, merupakan kerja yang kurang terhormat. Sebaliknya kerja di perusahaan besar merupakan kerja yang bermartabat tinggi. Sikap ini dapat menimbulkan pengaruh kepada perkembangan kegiatan usaha.

b. Sikap terhadap investasi asing

³ Sofjan Assauri, *Strategic Management*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada), 2016,37-44.

Sikap masyarakat terhadap investasi asing dan pekerja asing, terhadap golongan pemilik perusahaan besar (konglomerat) dan terhadap perusahaan dan perdagangan yang dilakukan oleh orang Tionghoa dapat mempengaruhi kegiatan usaha. Dalam perekonomian pasar bebas dan ekonomi campuran pihak swasta sangat penting peranannya dalam mengembangkan kegiatan usaha, dan setiap perusahaan bebas mengembangkan kegiatannya selama usaha itu mengikuti peraturan-peraturan yang ada. Tidak pada tempatnya masyarakat melakukan penilaian yang bersifat diskriminatif.

c. Masalah korupsi

Di setiap negara terdapat tindak korupsi, yang dilakukan oleh kalangan pegawai pemerintah, aparat bea cukai, aparat kepolisian dan di perusahaan-perusahaan. Walau bagaimanapun masalah tersebut sangat berbeda magnitudnya di berbagai negara. Di sebagian negara sebagai akibat penegakan hukum yang sangat ketat, masalahnya tidak terlalu serius. Masalah korupsi di Indonesia adalah jauh lebih serius dari negara-negara lain. Di kebanyakan negara, walaupun ada korupsi, tetapi masalahnya tidak seburuk seperti yang berlaku di negara kita. Kebanyakan pengamat kegiatan dunia usaha di dalam dan luar negeri menganggap keadaannya di Indonesia cukup serius. Sejak Era Reformasi kita selalu mendengar istilah KKN - Korupsi, Kolusi dan Nepotisme yang berlaku pada masa Orde Baru. Masalah ini sangat mempengaruhi suasana kegiatan usaha.

d. Pengaruh adat istiadat dan agama

Sebagian besar penduduk Indonesia beragama Islam. Hal ini sangat mempengaruhi pola konsumsi masyarakat. Untuk menarik pelanggan beragama Islam, setiap perusahaan terutama perusahaan menghasilkan makanan, harus memproduksi barang secara halal. Perusahaan pembuat pakaian tidak akan lupa dalam mengembangkan kegiatan memproduksi busana muslim. Di Malaysia yang masyarakatnya terdiri dari golongan Melayu, Cina dan India, industri pakaiannya bukan saja menghasilkan pakaian yang konvensional tetapi juga pakaian yang khusus untuk orang Melayu dan orang India.

➤ Perkembangan Politik dan Ekonomi Global

a. Kebaikan Globalisasi

Perhubungan yang lebih terbuka di antara satu perekonomian dengan perekonomian lainnya akan memperluas pasar barang dan jasa yang dihasilkannya. Kesempatan ini sangat penting peranannya dalam mengembangkan bidang usaha di berbagai negara.

b. Keburukan Globalisasi

Semakin terbukanya suatu perekonomian sebagai akibat globalisasi dapat mempersulit usaha untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi. Globalisasi meningkatkan persaingan, dan negara-negara yang tidak mampu bersaing di pasaran internasional dapat menghadapi perlambatan dalam pertumbuhan

ekonomi. Sektor industrinya yang tidak efisien akan tersaingi oleh produksi hasil luar negeri. Hal ini akan menimbulkan kemunduran dalam beberapa kegiatan di sektor industrinya. Keadaannya akan menjadi lebih buruk lagi apabila kegiatan ekonominya yang tradisional yaitu kegiatan pertanian, peternakan dan perikanan tersaingi oleh barang dari luar negeri yang lebih murah harganya. Kedua persoalan tersebut akan memperlambat pertumbuhan ekonomi suatu negara. Pertumbuhan ekonomi Indonesia akan sangat bergantung kepada kemampuan kita menghadapi persaingan global.⁴

B. Lingkungan Internal

1. Mewujudkan Manajemen Yang Efektif Dan Efisien

Manajemen diperlukan sebagai upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar manajemen yang dilakukan mengarah kepada kegiatan bisnis secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu dijelaskan berdasarkan fungsi-fungsinya atau dikenal sebagai fungsi-fungsi manajemen (*managerial functions*). Fungsi-fungsi tersebut sebagaimana dikemukakan dalam definisi di muka mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengendalian dan pengawasan.

➤ Fungsi Perencanaan (Planning)

Adalah proses yang menyangkut upaya untuk merumuskan hal-hal berikut:

⁴ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,83-86.

- a. Menentukan tujuan yang akan dicapai di masa mendatang.
- b. Merumuskan tindakan-tindakan yang perlu dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- c. Menentukan dana yang diperlukan dan faktor-faktor produksi lain yang akan digunakan.

Ketiga unsur tersebut merupakan tiga hal yang harus ada dan tidak dapat dipisah-pisahkan dalam setiap usaha. Merumuskan tujuan tanpa menentukan cara pelaksanaannya dan tanpa didasarkan kepada faktor-faktor produksi yang dapat digunakan, tidak akan dapat menciptakan hasil yang diharapkan.

➤ Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perlu dilakukan oleh semua pekerja yang ada dalam perusahaan. Kegiatan yang sama tidak akan dijalankan oleh semua orang dalam perusahaan. Pembagian tugas harus dilakukan. Menentukan, (1) bentuk organisasi perusahaan dan (2) menentukan pekerja-pekerja yang akan menjalankan tugas di berbagai aspek kegiatan perusahaan merupakan fungsi kedua dari manajemen. Kedua hal tersebut merupakan fungsi dari manajemen yang harus dijalankan dalam merealisasikan fungsi kedua dari manajemen, yaitu pengorganisasian.

Bentuk organisasi perusahaan harus disesuaikan dengan kegiatan yang perlu dijalankan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus menentukan struktur organisasi yang terbaik untuk menjalankan kegiatan ke arah mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Melalui struktur organisasi ini dapat ditentukan bentuk pembagian tugas yang akan dibuat. Langkah berikutnya dalam fungsi pengorganisasian adalah menentukan manajer dan pegawai yang akan menjalankan tugas di berbagai posisi dari struktur organisasi. Kegiatan ini dinamakan menentukan pegawai yang bertugas atau staffing.⁵

➤ Fungsi Pengarahan (Directing)

Setelah struktur organisasi terbentuk, pembagian tugas ditentukan dan pekerja atau pegawai pelaksanaannya ditentukan, perusahaan telah dapat melakukan kegiatan-kegiatan menuju ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Langkah-langkah yang menentukan dan mengarahkan tugas-tugas yang perlu dilaksanakan semua pegawai dalam organisasi dinamakan directing atau pengarahan. Dengan demikian pengarahan dapat didefinisikan sebagai usaha untuk menggerakkan semua anggota dalam suatu organisasi, atau pegawai-pegawai perusahaan, untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang akan merealisasikan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Dalam menjalankan fungsi pengarahan ini pimpinan perusahaan haruslah mengembangkan kemahiran untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Kualitas kepemimpinan yang tinggi sangat diperlukan agar setiap pegawai menjalankan tugasnya sesuai dengan yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Ini berarti

⁵ George R. Terry dan L.W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara), 2019,8.

dalam menjalankan fungsi pengarahannya. Pimpinan perusahaan diharapkan bukan saja mampu untuk membuat perintah tentang tugas yang harus dijalankan tetapi juga mampu menciptakan motivasi yang menyebabkan para pegawainya menjalankan tugas sesuai dengan yang diarahkannya.

➤ Fungsi Pengawasan (Controlling)

Pengawasan merupakan sebuah proses mengevaluasi prestasi organisasi dan mengambil tindakan-tindakan koreksi jika perlu, dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tahapan-tahapan dari proses pengawasan dapat dibedakan sebagai berikut:

- a. Mengukur prestasi pelaksanaan kegiatan.
- b. Membandingkan prestasi pelaksanaan dengan standar atau tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
- c. Mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang berlaku dan sebab-sebab dari penyimpangan tersebut.
- d. Mengambil tindakan-tindakan koreksi.⁶

➤ Fungsi Pengendalian

Pengendalian manajemen merupakan penentu keberhasilan perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan. Fungsi pengendalian ditunjukkan kepada personel, untuk mengatur perilaku mereka dalam mencapai tujuan.

⁶ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004, 99.

Pengendalian berbasis misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar lebih menitikberatkan pada tipe pengendalian terhadap personel. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang turbulen, organisasi perusahaan akan lebih menggantungkan tipe pengendalian personel daripada tipe pengendalian tindakan tertentu dan tipe pengendalian terhadap keluaran. Oleh karena itu konsep pemberdayaan karyawan melalui pendidikan, pelatihan, penyediaan teknologi memadai, dan dukungan (support) manajemen merupakan wujud fokus pengendalian terhadap personel yang banyak dimanfaatkan dalam perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis global. Di samping itu, usaha untuk perusahaan membangun mission-focused, vision-directed, philosophy-driven, dan value-based organization merupakan upaya yang efektif untuk menjadikan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar sebagai alat pengendalian manajemen yang efektif.⁷

2. Mengorganisasi Perusahaan

➤ Langkah-langkah Dalam Mengorganisasikan

Pembicaraan dan pengambilan keputusan untuk mengorganisasi suatu perusahaan dinamakan proses mengorganisasi. Proses mengorganisasi meliputi langkah-langkah yang berikut:

- a. Menyusun organisasi berdasarkan rencana dan tujuan perusahaan

⁷ Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat), 2007, 792.

Para manajer seharusnya bisa secara terus mengulangi langkah-langkah tersebut di atas agar mendapatkan masukan untuk menolong meningkatkan kinerja organisasi. Langkah pertama pengorganisasian dimulai dengan perencanaan atau lebih tepatnya mengacu pada perencanaan organisasi. Perencanaan ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Tahap pertama ini dapat menentukan besarnya sumber daya yang harus dipersiapkan dalam menjalankan rencana tersebut.

b. Menentukan tugas-tugas utama dan subtugas yang dijalankan

Langkah kedua dari proses mengorganisasi ini, lebih ditekankan pada menentukan tugas atau pekerjaan apa saja yang akan dilaksanakan. Setelah berhasil diinventarisasi pekerjaan yang pokok, lalu dibagi ke dalam pekerjaan-pekerjaan yang lebih rinci.

c. Mengalokasikan sumber daya untuk melaksanakan tugas

Langkah ketiga adalah mempersiapkan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan subtugas atau pekerjaan yang tersedia. Hasil langkah ketiga dan keempat merupakan hasil pembagian kerja ke dalam pekerjaan-pekerjaan yang dikhususkan.

d. Mengevaluasi hasil dari strategi pembentukan organisasi

Langkah keempat mengevaluasi hasil yang telah dicapai maksudnya adalah untuk mendapatkan masukan guna

melihat kebaikan strategi ini dalam penerapannya di pekerjaan. Masukan ini dapat dijadikan sumber informasi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

➤ **Mengelola Organisasi Perusahaan**

Para manajer harus secara eksplisit menetapkan hubungan antara posisi atau jabatan sehingga setiap orang akan mengetahui siapa yang bertanggung jawab pada berbagai keputusan dan operasi. Tujuannya adalah untuk mengetahui bagaimana menyusun dan menstabilisasikan kerangka kerja organisasi sehingga setiap orang dapat bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan-perusahaan tersebut, umumnya sangat bervariasi dalam cara mereka menangani pendelegasian tugas, tanggung jawab, dan wewenang.

a. **Arti dari Pendelegasian Wewenang**

Pendelegasian wewenang kepada karyawan merupakan program yang penting dalam usaha organisasi mencapai tujuannya. Para manajer puncak mempromosikan tujuan ini dengan memberi karyawan kewenangan dan tanggung jawab dalam membuat keputusan tentang pekerjaannya tanpa persetujuan dan pengendalian manajerial tradisional. Pimpinan usaha memberi wewenang kepada para manajer bawahannya dan kepada karyawan dengan membagi informasi tentang perusahaan, memberi mereka otoritas dalam pengambilan keputusan, dan memberi penghargaan atas prestasi karyawan tersebut.

Pemberian kewenangan memberikan kekuatan berpikir kepada semua pihak yang menerimanya untuk mencari cara memperbaiki pekerjaan mereka serta melaksanakan ide-ide yang mereka miliki. Pemberian kewenangan kepada karyawan membebaskan manajer dari tugas memotivasi para pekerja dengan menambah tantangan terhadap pekerjaannya dan menumbuhkan rasa memiliki.

b. Wewenang dan Tanggung Jawab

Persoalan siapa yang seharusnya melakukan tugas tertentu dan siapa yang berhak untuk melaksanakan dalam organisasi merupakan hal yang sulit. Dalam sebuah organisasi, tanggung jawab dan wewenang harus jelas. Tanggung jawab adalah kewajiban yang dipikul oleh yang diberi niggas dan wewenang adalah kekuasaan mengambil keputusan diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Ringkasan kegiatan-kegiatan yang ada biasanya terdapat di dalam pernyataan-pernyataan formal yang dikatakan sebagai deskripsi kerja. Aktivitas-aktivitas kerja merupakan tanda bagi manajemen untuk mendorong mencapai tujuannya.⁸

3. Mengelola Kegiatan Memproduksi Barang Dan Jasa

➤ Proses Produksi Dan Tujuan Yang Perlu Dicapai

a. Bentuk-bentuk Proses Produksi

a) Proses Analytic dan Synthetic

⁸ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,138-140.

Proses analytic merupakan suatu bentuk proses produksi yang menciptakan beberapa barang dari suatu jenis bahan mentah atau input. Pada umumnya proses ini berlaku terhadap sesuatu barang yang dihasilkan oleh sektor primer-terutama pertanian dan pertambangan, menjadi beberapa barang setengah jadi atau barang jadi.

Proses synthetic sifatnya berbalikan dengan proses analytic yaitu proses ini menggabungkan beberapa input atau bahan mentah menjadi satu barang lain. Proses synthetic biasanya berlaku di industri pengolahan atau manufaktur.

b) **Proses Continous dan Intermittent**

Proses produksi digolongkan sebagai continuous, atau beroperasi secara terus-menerus, apabila proses produksi berlaku sepanjang waktu tanpa membuat perubahan terhadap susunan peralatan produksi yang digunakan. Sebagai akibat dari cara pemrosesan ini, bentuk barang yang dihasilkan juga tidak mengalami perubahan. Apakah barang yang diproduksi sekarang, seminggu lagi atau beberapa bulan kemudian. bentuk dan kualitas barangnya tidak akan berubah (barang standar) selama peralatan produksi tidak diganti. Proses produksi untuk menghasilkan barang- barang yang tetap bermutu dan bentuknya seperti gelas, kertas, dan paku, bersifat proses produksi yang continuous.

Proses produksi bersifat intermittent apabila (1) mesin tidak digunakan secara terus-menerus, dan (2) dari waktu ke waktu alat produksi disesuaikan dengan perubahan barang

yang akan Sifat yang ini merupakan sifat terpenting dari proses intermitten, dan hal itu berlaku untuk menyesuaikan ciri barang yang diproduksi dengan keinginan konsumen. Proses produksi bersifat intermitten apabila barang yang diproduksi selalu berubah-ubah. Kegiatan memproduksi yang demikian antara lain dapat dilihat dalam kegiatan menghasilkan perabot dan berbagai jenis pakaian. Mesin yang digunakan harus selalu disesuaikan terlebih dahulu untuk membuat perubahan dalam bentuk dan desain barang yang akan diproduksi.

b. Tujuan yang Perlu Dicapai

- a) Meningkatkan efisiensi
- b) Meningkatkan Produktivitas
- c) Meningkatkan kualitas⁹

➤ Merancang Kegiatan Memproduksi

a. Meramalkan Permintaan

Dalam membuat ramalan mengenai masa depan, banyak faktor yang tidak dapat diperkirakan atau dikendalikan dan diramalkan dengan pasti. Untuk mengetahui masalah ini manajer harus mengkaji ulang secara berkala keadaan permintaan dalam pasar dan membuat penyesuaian-penyesuaian yang mengakomodasi perubahan yang berlaku.

Perusahaan yang memproduksi jasa, seperti juga perusahaan manufaktur, juga harus memprakirakan permintaan masa kini dan perkembangannya di masa yang akan datang.

⁹ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004:148,152.

b. Merencanakan Kapasitas Produksi

Merencanakan kapasitas memproduksi suatu perusahaan bukanlah pekerjaan yang mudah. Membuat perencanaan jangka panjang mengenai kapasitas memproduksi menghadapi risiko besar yang adakalanya akan menentukan kesuksesan atau kegagalan usaha. Apabila permintaan yang sebenarnya adalah jauh lebih rendah dari yang diprakirakan, perusahaan akan menghadapi masalah kelebihan kapasitas memproduksi. Lebih buruk lagi adalah keadaan di mana produksi barang yang telah dilakukan jauh melebihi dari pembelian yang dilakukan konsumen di pasar kelebihan kapasitas memproduksi dan terutama kelebihan produksi, harus dibayar mahal oleh perusahaan dalam bentuk menciutnya keuntungan perusahaan atau mengalami kerugian.

c. Merancang Tata Letak Pabrik

Sebelum mengambil keputusan mengenai pembangunan pabrik, manajer harus memberikan perhatian pada tata letak pabrik, mengatur pusat kerja produksi dan elemen-elemen lainnya yang dibutuhkan untuk proses memproduksi barang atau jasa. Tata letak pabrik berkaitan dengan pemilihan lokasi. Lokasi yang dimaksud terkait dengan ruang produksi, proses produksi, mesin-mesin, fungsi pendukung dan aktivitas lainnya untuk operasi untuk menghasilkan sebuah atau beberapa produk. Dalam merancang pabrik, bukan hanya konstruksi

bangunan yang diperhatikan, tetapi juga dibutuhkan rancangan tata letak pabrik.

➤ Mengelolah Dan Mengendalikan Proses Produksi

Setelah melakukan persiapan-persiapan seperti yang diterangkan dalam bagian yang lalu, perusahaan telah dapat memulai kegiatan memproduksi. Apabila hal ini dilakukan, beberapa tindakan perlu dilaksanakan oleh manajer produksi dan operasi agar kegiatan produksi dapat berjalan lancar dan efisien. Langkah pertama yang perlu dilakukan adalah merencanakan dan menentukan jadwal kerja.

Di setiap proses produksi, manajer harus membuat jadwal kerja. Hal ini berguna untuk menentukan berapa lama suatu pekerjaan dilaksanakan dan berapa banyak waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Penjadwalan kegiatan memproduksi ini, yang sering dikatakan sebagai master production schedule (MPS), merupakan penjadwalan waktu dari tahapan pekerjaan yang telah direncanakan dan akan dilaksanakan.

➤ Menentukan Barang Persediaan (Inventory) Yang Diperlukan

Barang persediaan atau inventory adalah barang yang disimpan untuk dipakai dalam produksi atau untuk dijual kepada konsumen. Manajemen inventory berfokus kepada pengelolaan bahan mentah yang siap dipakai atau barang jadi yang siap dijual. Tujuan utama manajemen inventory adalah

menekan dengan serendah mungkin biaya penyimpanan dan pemesanan dan pada saat yang sama barang tersebut tersedia dalam jumlah yang cukup untuk kebutuhan produksi dan penjualan. Dilihat dari segi biaya, menyimpan inventori merupakan investasi yang besar, khususnya pada bisnis eceran. Manajemen inventory yang baik dapat meningkatkan kelancaran kegiatan memproduksi, dan operasi memproduksi akan berjalan lancar dan efisien sehingga tidak menimbulkan pemborosan. Di samping itu manajemen inventori perlu menjamin agar barang dapat disediakan pada ketika konsumen memerlukannya. Karena fungsinya yang penting ini manajemen inventory merupakan salah satu tanggung jawab penting yang perlu dijalankan manajer operasi.¹⁰

4. Mengelola Sumber Daya Manusia

➤ Analisis Sumber Daya Strategik

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya hanya mungkin dapat berjalan bila perusahaan itu mempunyai sumber daya. Yang dimaksud dengan sumber daya adalah sumber dari kapabilitas, di mana beberapa diantaranya adalah kepemimpinan dalam pengembangan kompetensi inti perusahaan, yang menjadi dasar keunggulan bersaing organisasi. Beberapa di antara sumber daya suatu perusahaan merupakan input bagi pengoperasian perusahaan itu. Sumber daya suatu perusahaan dibedakan atas sumber daya berwujud (tangible), dan

¹⁰ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,156-164.

sumber daya tidak berwujud (intangible). Sumber daya berwujud merupakan aset atau sumber daya yang dapat dilihat dan dapat dikuantifikasi, seperti peralatan produksi dan fasilitas manufaktur. Sedangkan sumber daya tidak berwujud adalah aset atau sumber daya yang mengakar di dalam sejarah jalannya perusahaan, yang dapat terus berakumulasi sepanjang waktu, seperti pengetahuan dan kapabilitas sumber daya manusia, gagasan dan kapabilitas inovasi, serta reputasi dan citra merek.

Sumber-sumber daya strategik dari suatu organisasi terdiri dari aset fisik, posisi keuangan relatif, posisi pasar dan merek. Di samping itu, sumber daya strategik juga mencakup kapabilitas dari karyawan, pengetahuan spesifik, kompetensi, proses, keterampilan atau skills dan aspek budaya organisasi. Semua sumber daya strategik perusahaan merupakan aset yang dapat terus dikembangkan oleh para manajer strategik perusahaan.¹¹

➤ Peranan Pengelola Sumber Daya Dan Tantangan Yang Dihadapinya

a. Peranan pelanggan bagian yang mengelola sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Pengertian ini mencakup kegiatan yang

¹¹ Sofjan Assauri, *Strategic Management*, (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada), 2016,148-149.

bermula dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi serta pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (the man on the right place) seperti yang disyaratkan perusahaan hingga kepada persoalan bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan, sejalan dengan proses operasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

b. Organisasi sumber daya manusia

Dalam struktur organisasi diperusahaan, terutama perusahaan menengah dan besar, bagian yang bertanggung jawab dan berfungsi mengelola urusan sumber daya manusia ini adalah bagian sumber daya manusia, atau biasanya lebih dikenal sebagai bagian personalia. Adapun untuk perusahaan kecil-kecilan yang jumlah sumber daya manusianya di bawah 10 orang seperti home industry, bisnis warung, dan perusahaan kecil lainnya, biasanya pengelolaan sumber daya manusia langsung ditangani oleh sang direktur atau manajer atau salah satu wakilnya.

c. Proses manajemen sumber daya manusia

Yang dimaksud dengan proses manajemen sumber daya manusia adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya

manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan, dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta mengusahakan agar mereka bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut. Pada umumnya proses manajemen sumber daya manusia melibatkan kegiatan-kegiatan berikut: (1) perencanaan, (2) perekrutan, (3) seleksi, (4) orientasi, (5) pelatihan dan pendidikan, (6) kompensasi dan insentif, dan (7) evaluasi kinerja tenaga kerja.

d. Tantangan yang dihadapi

Seandainya suatu perusahaan akan mampu mendapatkan sumber daya manusia yang tepat, mengelolanya dan menjaganya dengan baik, maka perusahaan akan terisi oleh orang-orang yang tepat dan melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan. Para pekerja yang memiliki komitmen yang jelas, memiliki kecakapan kerja dan memiliki kinerja yang bagus, akan membuat perusahaan beroperasi sesuai dengan tujuan yang telah ditentukannya. Keuntungan dapat diraih dan perusahaan dapat berkembang.

Sejak beberapa lama perekonomian dunia telah memasuki era globalisasi. Persaingan semakin meluas. Kesuksesan setiap perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya menghadapi persaingan yang semakin meluas tersebut. Seiring dengan perkembangan ekonomi di dunia dan

globalisasi ini, peran manajer yang sumber daya manusia menjadi sangat strategis. Perubahan-perubahan yang begitu cepat di dalam bisnis, menuntut organisasi untuk lebih mampu beradaptasi, ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan mampu bersaing di pasar domestik dan pasar internasional. Dalam kondisi seperti ini, sumber daya manusia di dalam perusahaan harus mampu untuk menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh para pemimpin puncak perusahaan, maupun para manajer, para pengawas, dan para pekerja.¹²

➤ Merencanakan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan SDM sebagai bagian perencanaan strategis

Merencanakan SDM diawali menyesuaikan kembali rencana strategis perusahaan dalam jangka panjang. Perencanaan SDM harus searah dengan perencanaan strategis organisasi.

b. Menganalisis kebutuhan jangka panjang

Tugas manajer SDM adalah menganalisis kebutuhan pekerja dalam jangka panjang. Setiap manajer harus memperhatikan kepada proyeksi terhadap jumlah karyawan serta keahlian yang dibutuhkan. Seorang manajer harus menganalisis berapa banyak karyawan saat ini dan bagaimana karakteristik mereka, termasuk dalam hal ini adalah melakukan pemutusan hubungan kerja, menunda pengunduran diri, memutasi karyawan, dan mempromosikan karyawan.

¹² Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,172-177.

c. Melakukan tindakan penyesuaian

Manajer SDM harus mengkalkulasi ulang berapa banyak pekerja dibutuhkan di masa depan dan dengan keterampilan seperti apa? Membandingkan kebutuhan karyawan masa depan dengan karyawan yang ada saat ini, akan menghasilkan satu dari tiga kemungkinan yang ada. Pertama, jika perusahaan merasa memiliki cukup SDM guna pemenuhan kebutuhan di masa depan, maka perusahaan tidak akan melakukan tindakan apa pun karena kebutuhannya dirasa cukup. Kedua, jika perusahaan tidak memiliki SDM yang cukup di masa depan, perusahaan harus segera mencari calon SDM guna pemenuhan kebutuhan organisasi. Dan ketiga, jika perusahaan memiliki banyak pekerja dan akan digunakan di masa depan, maka perusahaan dapat memilih memiliki atau melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK).¹³

➤ Menjalin Hubungan Baik Dengan Organisasi Pekerja

Dalam sistem ekonomi yang menekankan peranan pasar bebas dan yang diiringi oleh sistem demokrasi dalam pemerintahan, usaha perusahaan untuk menjalin hubungan baik dengan organisasi pekerja merupakan langkah yang sangat penting. Ketidaksepakatan di antara manajemen dengan organisasi pekerja dapat menimbulkan akibat buruk kepada perusahaan. Produktivitas pekerja berkurang kualitas barang yang diproduksi merosot dan beberapa kemunduran lainnya dapat

¹³ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,178-180.

berlaku apabila timbul ketidakserasian dalam hubungan di antara manajemen dengan organisasi pekerja.¹⁴



¹⁴ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group), 2004,196.