

## **BAB II.**

### **PENDEKATAN MASALAH**

Sebelum kita melakukan kajian dan melakukan analisis tentang prospek koperasi ditinjau dari perspektif ilmu manajemen, maka terlebih dahulu harus memahami sifat dan karakteristik perubahan lingkungan bisnis eksternal yang yang dinamis baik di tingkat nasional maupun internasional sebagai dampak dari gobalisasi. Perubahan lingkungan eksternal organisasi bisnis global ini telah merubah paradigma baru manajemen dan organisasi bisnis di seluruh belahan dunia untuk mengatasi persaingan yang semakin terbuka dan semakin kompleks. Landasan teori manajemen dalam paradigma baru ini akan dijadikan sebagai pisau analisis untuk memotret atau memetakan koperasi dalam rangka menjawab 6 (enam) pertanyaan kunci yang telah diuraikan dalam latar belakang.

#### **Globalisasi dan Manajemen**

Globalisasi manajemen adalah sebuah fakta kehidupan yang tidak dapat kita hindari lagi. Surat kabar dan media elektronik seperti siaran televisi dan radio setiap hari memberitakan tentang situasi bisnis global seperti perkembangan fluktuasi nilai tukar berbagai mata uang, indeks harga saham, iklim investasi, merger dan akuisisi perusahaan, perkembangan neraca perdaganagn internasional dan lain sebagainya. Jepang memasuki pasar Amerika, atau sebaliknya. Bagaimana Cina dengan keunggulan kompetitifnya mulai ditakuti oleh negara-negara industri maju dan negara-negara sedang berkembang seperti Indonesia yang ditandai dengan gelombang masuknya produk Cina dengan harga yang lebih murah mulai mengancam kehidupan UKM kita.

Bukan hanya perusahaan besar saja yang mempunyai fokus global. Semakin banyak bisnis kecil yang sekarang berorientasi global. Sebuah pengumpulan pendapat yang telah dilakukan pada tahun 1993 lalu oleh majalah *INC*. 500 perusahaan Amerika yang menjadi responden menunjukkan bahwa 48 persen perusahaan melakukan bisnis secara global, dengan rata-rata 15 persen penjualan dari negara lain. Tempat

perdagangan yang paling populer adalah Kanada dan Meksiko. Walaupun 25 perusahaan melakukan bisnis di Amerika Latin, 115 perusahaan di Eropa, 73 perusahaan di Asia dan 30 perusahaan di Australia. Lebih lanjut menurut *U.S. Department of Commerce*, menyatakan bahwa kebanyakan perusahaan Amerika pengeksport adalah perusahaan yang tidak terlalu besar bahkan perusahaan kecil yang memperkerjakan 20 orang atau lebih sedikit telah menyumbangkan \$ US 30 miliar atau 12 persen dari ekspor A.S. pada tahun 1987 (Stoner, James at. All 1996). Hal serupa juga terjadi di Indonesia, Usaha-usaha Kecil dari berbagai sentra produksi seperti sentra kerajinan mebel Jepara dan klaten, kerajinan anyaman Rajapolah-Tasikmalaya, Bordir, Kerajinan dari kulit merupakan andalan ekspor non migas Indonesia.

Lebih lanjut Stoner dan kawan-kawan (1996) menyimpulkan bahwa globalisasi memberikan 3 fenomena yang saling berkaitan yaitu- faktor kedekatan, lokasi dan sikap. Kalau diambil bersama-sama, ketiga faktor tersebut menekankan susunan dan kompleksitas yang belum pernah terjadi sebelumnya dari hubungan yang dihadapi oleh para manajer organisasi bisnis.

Faktor kedekatan mendorong menejer sekarang bekerja dalam kedekatan yang jauh lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya dalam berhubungan dengan pelanggan, pesaing, pemasok dan pemerintah yang jauh lebih banyak dan jauh lebih beragam. Kedekatan ini merupakan fungsi dari menyusutnya dunia karena kemajuan teknologi yang mampu mengatasi masalah jarak dan waktu Dengan teknologi yang ada sekarang memungkinkan orang di seluruh dunia mengirimkan suara, video, data dan informasi dalam waktu hanya beberapa menit bahkan detik saja. Kemampuan teknologi dan manajerial yang semakin bertambah mendorong para menejer untuk saling bersaing bahkan bekerja sama dengan pemain bisnis global yang baru dalam rangka mempertahankan eksistensi bisnisnya.

Kedua, faktor lokasi telah mendorong perilaku organisasi bisnis. Fenomena lokasi dan integrasi dari organisasi yang beroperasi melewati beberapa batas internasional.

Misalnya, perusahaan telepon Amerika Serikat AT&T dan komputer untuk memindahkan telepon (*telephone swiching computer*) didisain di Amerika Serikat, dibuat di Singapura dan Amerika Serikat, dan dijual diseluruh dunia kepada pelanggan yang menggunakan peralatan tersebut untuk dihubungkan dengan jasa AT&T jarak jauh yang menjangkau seluruh pelosok dunia. Pada tahun 1990, perusahaan yang berkantor di Amerika Serikat memperkerjakan 2,8 juta orang di Eropa Barat, 1,8 juta orang di Asia, dan 1,3 juta orang di Amerika Latin. Kenyataan ini juga merupakan dampak dari globalisasi bahwa antara satu negara dengan negara lainnya menjadi tidak ada batas, dunia diibaratkan sebagai desa besar (*global vilage*) yang dicirikan dengan kebebasan dari arus informasi, arus uang, arus tenaga kerja, serta arus barang dan jasa yang merupakan tantangan baru bagi para manajer yang ingin memasuki pasar global.

Ketiga, globalisasi mendorong sikap baru, terbuka dalam mempraktekkan manajemen secara internasional. Sikap ini menggabungkan keingintahuan mengenai dunia diluar batas-batas nasional dengan kemauan untuk mengembangkan kemampuan guna berpartisipasi dalam ekonomi global. Ohmae, menjelaskan masalah ini dengan pernyataan yang sederhana ” sekarang tidak ada luar negeri lagi”. Sikap berubah seiring dengan berjalannya waktu. Dari perspektif waktu bahwa globalisasi telah muncul pada pertengahan tahun 1990-an dan kini memasuki abad ke 21 telah memasuki globalisasi dengan pasar bebas (*Global free trade*) dalam kerangka APEC, AFTA, NAFTA dan sebagainya yang ditandai dengan kesepakatan liberalisasi perdagangan dengan meniadakan sistem tarif border dan non tarif border digantikan dengan efisiensi dan keunggulan ompetisi yang dianggap akan lebih mampu untuk mensejahterakan dunia (*win-win solution*).

Implikasi dari globalisasi terhadap konsepsi, pemikiran dan praktek-praktek manajemen pada berbagai organisasi khususnya pada organisasi bisnis menjadi tidak dapat dihindari. Konsepsi, pemikiran dan praktek manajemen yang semula memadai dan cocok diterapkan pada situasi budaya lama menjadi tidak cocok lagi dengan munculnya globalisasi dengan pasar bebas. Dalam organisasi bisnis saat ini hanya

yang paling adaptif yang akan mampu bertahan. Perusahaan atau organisasi bisnis yang mempertahankan cara-cara lama dan tidak menyesuaikan dan terus belajar akan menghadapi kesulitan besar.

Hal penting lainnya adalah terdapat kaitan yang erat antara bisnis dengan perusahaan sehingga berbicara tentang bisnis identik dengan berbicara tentang perusahaan. Dengan demikian untuk memahami seluk beluk tentang bisnis diperlukan pengetahuan, pemahaman dan penguasaan ilmu manajemen perusahaan serta konsep-konsep pokoknya.

Dimensi bisnis dari sebuah organisasi bisnis pada hakekatnya dapat mencakup berbagai aspek yang luas seperti aspek perencanaan lokasi bisnis, produksi, finansial, marketing barang dan jasa yang dihasilkan sampai kepada komunikasi dan memelihara hubungan dengan konsumen. Jadi manajemen bisnis mencakup organisasi, finansial, operasi, pemasaran serta bidang manajemen lain yang sangat menunjang seperti manajemen transportasi, risiko, sumber daya manusia, sumber daya alam, kompensasi dan lain sebagainya.

Konsep lain yang dikemukakan oleh Vincent Gaspersz (1997) merumuskan pengertian manajemen bisnis total adalah suatu disiplin ilmu manajemen bisnis yang mengintegrasikan manajemen biaya total, manajemen sumber daya total, manajemen produktivitas total, manajemen kualitas total dan manajemen teknologi total melalui sumber daya manusia yang andal agar memperoleh hasil-hasil terbaik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Dari konsep ini menekankan bahwa kepuasan pelanggan (anggota dalam organisasi koperasi) merupakan tujuan akhir dari manajemen bisnis modern, karena dengan kepuasan pelanggan maka dalam jangka panjang sebuah organisasi bisnis akan dapat bertahan. Organisasi bisnis modern berlomba-lomba untuk menerapkan konsep kualitas dalam manajemen bisnis total. Lebih lanjut, Vincent mengajukan 7 elemen untuk memperbaiki kualitas produk/pelayanan, yaitu:

1. *Visionary transformation*
2. *Infrastructure*
3. *Need for Improvement*
4. *Customer focus*
5. *Empowerment*
6. *New views of quality*
7. *Top management commitment*

Perusahaan-perusahaan yang ingin masuk kedalam persaingan bisnis global para manajernya berusaha untuk mengadopsi sistem kualitas yang telah berlaku internasional seperti ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 dan ISO 9004. ISO 9001 merupakan model sistem jaminan kualitas dalam disain pengembangan, produksi, instalasi, dan pelayanan. ISO 9002 merupakan model sistem jaminan kualitas dalam produksi dan instalasi. Sedangkan ISO 9003 merupakan model sistem jaminan kualitas dalam inspeksi dan pengujian akhir. ISO 9004 adalah model jaminan kualitas untuk industri jasa. Pertanyaannya sekarang apakah koperasi dalam menjalankan bisnisnya juga sudah sadar akan jaminan kualitas dalam memberikan pelayanan kepada anggotanya? Hal ini juga merupakan salah satu aspek penting yang kita perlu amati di lapangan.

Dimensi atau variabel lain yang sangat menentukan berhasil tidaknya sebuah bisnis adalah variabel lingkungan eksternal bisnis seperti politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, etika dan hukum bisnis termasuk juga informasi. Para pakar dan praktisi bisnis menyadari betul bahwa perubahan lingkungan eksternal bisnis amatlah cepat, terkadang sangat cepat dan sering tak bisa dimengerti/misterius (Rheinald Kasali, 2005). Karenanya organisasi bisnis haruslah tanggap dan adaptif terhadap perubahan. Taruhannya hanya ada dua pilihan ” berubah” atau ”diubah”. Dengan mau berubah, organisasi bisnis menjadi tidak terasing dari dunia luar, atau bahkan tidak akan tersingkir dari persaingan pasar. Siapapun yang masih melakukan dan mempertahankan cara-cara lama dalam berbisnis pasti tidak akan bertahan. Berikut

ini disajikan cara-cara lama dan cara-cara baru dalam berusaha yang menjadi tuntutan perubahan organisasi bisnis.

	<b>Cara-cara lama</b>	<b>Cara-cara baru</b>
1. Lingkungan	Tertibnstabil, teratur dan predictable	Berubah-ubah, setiap bagian dari organisasi dapat bergerak sendiri
2. Lokasi usaha	Berpusat di pusat-pusat kota	Tersebar keseluruh pelosok wilayah
3. Sikap terhadap persaingan	Statis, terkendali, reaktif, lari kepada pengambil keputusan birokrat	Proaktif, memimpin inovasi, menciptakan cara-cara baru
4. Struktur organisasi	Birokrasi, prosedural	Dinamis, team work, jejaring
5. Kultur organisasi	Keteraturan dan social harmony, formal	Kompetitif, informal
6. Bentuk perusahaan	Besar, konglomerasi, integrasi vertkal	Kecil-kecil,outsourching, berorientasi pada kompetensi inti
7. Manusia (SDM)	Tenang, birokratik, profesional	Dinamis, entrepreneurial, mengedepankan suasana kerja yang menyenangkan.
8. Pemimpin	Otoriter, satu arah, manajer doing things right	Demokratis, change leader (doing the right thing)
9. Produk	Monoton, product lifecycle panjang	Dinamis, product lifecyclediperpendek sendiri
10. Sikap terhadap hukum	Minta dukungan pemerintah	Harus berani menghadapi kasus-kasus hukum
11. Komunikasi	Tidak penting, reaktif	Angat penting, pro aktif

Sumber : Rheinald Kasali, 2005.

Sejalan dengan Reynald Kasali, para pakar lainnya seperti M. Fuad dan kawan-kawannya, tahun 2000, telah mengemukakan bahwa perubahan lingkungan bisnis global (Globalisasi) dan perubahan teknologi telah mendorong seleksi alamiah yang mengarah kepada ” yang terkuat yang bertahan”. Keberhasilan perusahaan dalam berbisnis di pasar akan didapat oleh perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan persyaratan lingkungan saat ini, yaitu mereka yang mampu memberikan pelayanan/menawarkan barang dan jasa yang siap dibeli pasar. Konsekuensinya baik individu, perusahaan, koperasi, pemerintah pusat, pemerintah daerah harus

menemukan cara menghasilkan nilai yang dapat dipasarkan sesuai dengan tuntutan kebutuhan pasar yang dinamis.

Sebagai dampak globalisasi dan perubahan teknologi, situasi pasar saat ini didorong kearah keadaan yang berbeda jauh dibandingkan dengan situasi pasar milenium sebelumnya. Perubahan-perubahan tersebut tampak pada berbagai fenomena, antara lain: (M.Fuad, at all, 2000)

- Kekuasaan saat ini sudah beralih kepada tangan konsumen (*demand driven*)
- Sekala produksi yang besar bukan lagi merupakan suatu keharusan.
- Batasan-batasan negara dan wilayah tidak lagi menjadi kendala.
- Teknologi dengan cepat dapat dikuasai dan ditiru.
- Setiap saat akan muncul pesaing-pesaing dengan biaya yang lebih murah.
- Meningkatnya kepekaan konsumen terhadap harga dan nilai.

Situasi dan kondisi demikian menjadi motivasi bagi setiap pelaku bisnis agar senantiasa mampu mengantisipasi pasar secara berkesinambungan. Untuk itu, para pelaku bisnis termasuk koperasi perlu selalu menganalisis pasar, mengenali peluang, memformulasikan strategi pemasaran, mengembangkan taktik dan tindakan spesifik serta menyusun anggaran dan laporan kinerja. Perusahaan harus mampu memberikan pelayanan yang konsisten dengan visi, misi dan tujuannya yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas sementara dapat disimpulkan bahwa paradigma baru manajemen bisnis pada organisasi usaha agar mampu berkembang dan berumur panjang adalah menerapkan manajemen perubahan. Charles Darwin (dalam Reinald Kasali 2005) mengatakan "bukan yang terkuat yang mampu berumur panjang melainkan yang paling adaptif". Yaitu mereka yang selalu menyesuaikan diri terhadap perubahan. Perusahaan yang menjalankan bisnis dianalogkan sama dengan makhluk hidup. Makhluk hidup berevolusi untuk terus bertahan dan meneruskan keturunan. Dalam evolusi itu kadang makhluk hidup harus menoleh ke belakang untuk memaknai kehidupan di hari esok. Tetapi sekarang diketahui, perusahaan-perusahaan masa kini

bukan Cuma harus belajar dari masa lalu, melainkan juga pada masa depan. Kehidupan baru di masa depan seakan-akan telah terputus dengan masa lalu sehingga mereka harus mulai menggambarannya kembali pada selembar kertas yang masih polos dan menata masa depan yang benar-benar baru.

Di atas kertas polos itulah sebuah masa depan baru digambarkan oleh para pelaku bisnis masa depan. Mereka mengarungi sebuah kawasan baru yang belum bertuan, bahkan belum ada aturannya sama sekali. Karena mereka yang pertama ada di sana maka merekalah yang menentukan aturan-aturan baru itu. Mereka mengubah wajah dunia itu secara bertahap dan menciptakan standar baru sehingga yang lain pun harus mengikuti dunia baru yang mereka ciptakan.

Bagaimana dengan pelaku-pelaku bisnis lain termasuk koperasi yang tidak dapat mengikuti standar baru yang mereka ciptakan ? mereka akan menjadi tampak tua, hidup dengan berbagai kesulitan, dan tetu saja mati. Berbagai cara perusahaan menghadapi perubahan. Ada perusahaan yang menciptakan masa depan dengan melakukan perubahan antisipatif. Sebagian yang lain harus berjaga-jaga dan melakukan perubahan secara reaktif. Atau banyak yang lainnya melakukan perubahan setelah mengalami masa krisis.

Begitulah kehidupan perusahaan termasuk koperasi, berubah atau diubah, mempengaruhi tau dipengaruhi. Semuanya melewati masa pasang surut mengikuti kurva "S" (*Sigmoid curve*). Sebagai contoh, di Indonesia perusahaan-perusahaan besar seperti Astra International, Garuda Indonesia, BNI, Gudang Garam dan Jamu cap Potren Nyonya Menir melewati masa pasang surut melewati masa-masa sulit dan senang berganti-ganti. Di Luar negeri, ribuan perusahaan terkemuka juga bertarung dengan perubahan. Kalau tidak segera diselamatkan oleh Lee Iacocca, Crysler, perusahaan otomotif ke 3 yang masih bertahan di Detroit, Amerika Serikat tentu sudah tutup seperti layaknya perusahaan penerbangan Amerika PAN AM. Demikian pula dengan General electric, yang dulu didirikan oleh Thomas Alfa Edison, yang beruntung diselamatkan oleh Jack Welch. Xerox, Apple computer, IBM, Mitsubishi,

Canon, Harley Davidson dan perusahaan-perusahaan lainnya pernah mengalami nasib yang sama. Mereka mengalami pasang surut, naik turun menelusuri "kurva S".

Lebih lanjut, untuk menganalisis apakah koperasi dalam melakukan adaptasi/penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat dan dinamis telah menerapkan disiplin ilmu manajemen modern guna mempertahankan eksistensinya dan mencapai tujuannya secara efektif dan efisien? Berikut ini akan diuraikan konsepsi manajemen, perkembangan teori manajemen serta dimensi-dimensi manajemen bisnis modern yang menjadi landasan teoritis dari ruang lingkup kegiatan kajian.

## **2.2. Pemahaman Konseptual**

Dalam literatur-literatur manajemen sumberdaya manusia, pemahaman konseptual seseorang terhadap suatu ilmu merupakan dasar bagi kompetensi seseorang. Kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menjalankan sebuah pekerjaan atau bagian dari sebuah pekerjaan secara baik. Syaiful F. Prihadi (2004; 84) menegaskan ada dua penggunaan istilah kompetensi yaitu:

1. Digunakan untuk merujuk pada area pekerjaan atau peranan yang mampu dilakukan oleh seseorang dengan kompeten (*training design, competency model development, manajemen proyek, manajemen keuangan, dan sebagainya*).
2. Digunakan untuk merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten (*efficiency orientation, result driven, dan sebagainya*).

Kedua makna kompetensi diatas timbul dan sangat cocok untuk kalangan peneliti dan konsultan yang berkecimpung dan mengambil spesialisasi pada upaya-upaya peningkatan efektivitas manajerial mengenai perilaku, sikap, dan karakteristik orang dalam melakukan berbagai tugas pekerjaan untuk menghasilkan output jabatan yang efektif.

### 2.3.. Konsepsi Manajemen

Pemahaman konsep manajemen tidak dapat dipisahkan dari pemahaman konsep organisasi. Dalam konsep yang sederhana organisasi adalah tempat orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi sasaran atau tujuan merupakan elemen yang mendasar dalam organisasi apapun. Organisasi juga harus memiliki dan mengalokasikan sumber daya (manusia, modal, fisik, uang) untuk mencapai sasaran. Bagaimana organisasi mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuannya adalah masalah pokok manajemen.

Stoner dan kawan-kawan (1996) mendefinisikan manajemen adalah kebiasaan yang dilakukan secara sadar dan terus menerus dalam membentuk dan menjalankan organisasi. Semua organisasi mempunyai orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi untuk mencapai sarannya, orang tersebut adalah manajer. Memperkuat pendapat Stoner, Gibson dan kawan-kawan (1996) mendefinisikan manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengkoordinasikan berbagai aktivitas untuk mencapai hasil-hasil yang lebih baik yang tidak dapat dicapai apabila individu bertindak sendiri-sendiri. Lebih jauh Peter Drucker percaya bahwa pekerjaan manajemen adalah untuk membuat manusia lebih produktif. Drucker mengkaitkannya pentingnya manajemen dalam kaitannya dengan persaingan global. Drucker menyatakan ” Manajemen, kecakapan, integritas, dan kinerja akan menentukan negara-negara di dunia mencapai keunggulannya dalam dekade yang akan datang.

Definisi manajemen yang mengarah kepada fungsi dan proses manajemen dikemukakan oleh Andrew F. Sikula dalam Malayu Hasibuan (2005) ” *Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring and efficient creation of some product or services.*” Pendapat lainnya

dikemukakan oleh Harold dan Cyril O. Donnel mengungkapkan bahwa manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu suatu organisasi melalui kegiatan orang lain yang dilakukan oleh manajer melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.

Dari berbagai definisi manajemen diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen selalu berhubungan dengan institusi dan fungsi sebuah organisasi. Manajemen sebagai suatu fungsi dan proses menyangkut sejumlah tugas-tugas yang kompleks di dalam kerangka menjamin tercapainya suatu tujuan. Sedangkan manajemen sebagai suatu institusi menggambarkan sejumlah orang-orang untuk mengisi tugas-tugas yang diatur oleh organisasi tersebut. Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Karena itu kajian ini akan membuktikan apakah pengurus koperasi beserta perangkat-perangkatnya yang dimiliki dan dikuasainya melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan koperasinya?

#### **2.4. Perkembangan Teori Manajemen**

Sebelum menguraikan fungsi dan proses manajemen lebih jauh ada baiknya dalam pendekatan masalah ini kita mempelajari perkembangan teori manajemen secara historis yang dikaitkan dengan organisasi. Manajemen dan organisasi adalah produk dari sejarah, keadaan sosial dan tempat kejadian. Jadi kita dapat memahami evolusi teori manajemen dalam arti bagaimana manusia menciptakan organisasi pembagian kerja dan hubungan antar manusia dalam organisasi pada kurun waktu tertentu dalam sejarah.

##### **1. Pemikiran Awal Manajemen**

Orang telah membentuk dan mengubah bentuk organisasi selama beberapa abad. Kita dapat melacak lewat sejarah bagaimana manusia dapat bekerja sama dalam organisasi formal seperti Tentara Yunani dan Roma, Gereja Katolik Roma, East India company dsb. Orang juga telah banyak menulis bagaimana membuat

organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien seperti yang ditulis oleh **Machiavelli** dan **Sun Tsu** yang dikenal sebagai ahli strategi awal (Stoner, 1995, p. 30).

Dalam buku *Discourses* yang ditulis oleh Machiavelli pada tahun 1531 sewaktu ia hidup di republik Florencen sebuah republik awal dari Italia. Beberapa prinsip yang dikemukakannya yang diadaptasi pada organisasi manajemen masa kini adalah:

- Sebuah organisasi lebih stabil bila para anggotanya mempunyai hak untuk mengutarakan perbedaan yang ada dan menyelesaikan konflik di dalam organisasi mereka.
- Walaupun satu orang dapat memulai sebuah organisasi, organisasi itu akan terus berlangsung kalau diserahkan kepada banyak orang untuk memeliharanya dan kalau memang terdapat banyak orang yang mau memeliharanya.
- Seorang manajer yang lemah dapat mengikuti yang kuat, tetapi tidak dapat mengikuti yang lemah juga, dan mempertahankan wewenang.
- Seseorang manajer yang berusaha mengubah organisasi yang sudah mantap, harus mempertahankan paling sedikit bayangan dari kebiasaan lama.

Karya klasik lain yang menawarkan pemahaman manajemen moder adalah *The Art of War* yang ditulis oleh ahli filsafat Cina Sun Tsu lebih dari 2000 tahun lalu (Stoner, 1995, p. 30). Buku tersebut dimodifikasi dan digunakan oleh Mao Zedong yang mendirikan Republik Rakyat Cina pada tahun 1949. Diantara pernyataan Sun Tsu adalah sebagai berikut:

- Kalau musuh maju, kita harus mundur.
- Kalau musuh berhenti, kita ganggu.
- Kalau musuh berusaha menghindari pertempuran kita serang.
- Kalau musuh mundur kita kejar.

Walaupun prinsi-prinsip Sun Tsu ini ditunjukkan sebagai pedoman strategi militer, semuanya dapat dipakai untuk merencanakan strategis yang berhubungan dengan bisnis pesaing.

Mempelajari pemikiran dari dua tokoh tersebut diatas setidaknya pemikiran mereka telah memberikan pelajaran penting mengenai sejarah bahwa ternyata Manajemen bukan sesuatu yang berasal dari Amerika Serikat pada abad ini. Meskipun Machiavelli dan Sun Tsu pada zamannya tidak mencoba mengembangkan sebuah teori tentang manajemen ( Stoner. At. All. 1996 ).

## **2. Aliran Manajemen Ilmiah**

Teori manajemen ilmiah muncul sebagai akibat dari kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Di awal abad ke 20, terutama di Amerika Serikat, tenaga kerja terampil terasa amat kurang. Satu-satunya cara untuk meningkatkan produktivitas adalah meningkatkan efisiensi para pekerja. Para tokoh/proponen teori ini adalah Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank serta Lilian Gillbert.

Frederick W. Taylor (1856-1915) dalam Stoner, 1995, p. 34, mendasarkan ilosofinya pada empat prinsip dasar manajemen sebagai berikut:

- Perkembangan manajemen ilmiah yang sebenarnya, jadi metoda terbaik untuk melaksanakan setiap tugas dapat ditentukan.
- Seleksi ilmiah para pekerja, sehingga para pekerja akan diberi tanggung jawab melakukan tugas yang paling cocok dengannya.
- Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan bagi para pekerja.
- Kerja sama bersahabat dan secara pribadi antara manajemen dan tenaga kerja.

Lebih lanjut Taylor berpendapat bahwa sukses dari penerapan prinsip-prinsip diatas memerlukan revolusi mental yang lengkap pada pihak manajemen dan tenaga kerja. Kedua belah pihak jangan bertengkar mengenai laba, melainkan berusaha meningkatkan produksi secara bersama-sama yang pada gilirannya laba akan dengan sendirinya meningkat dan kesejahteraan karyawanpun meningkat pula. Salah

satu upaya Taylor yang paling populer adalah mengenai studi gerak dan waktu (*time motion study*) pada lini produksi. Kontribusi Taylor dapat dilihat pada lini perakitan pabrik mobil modern dengan menghasilkan produk akhir lebih cepat dari yang dibayangkan sebelumnya. Keajaiban peningkatan produktivitas ini hanya salah satu warisan dari manajemen ilmiah. Sebagai tambahan, teknik efisiensi Taylor telah diterapkan pada berbagai tugas dalam organisasi non industri seperti perusahaan jasa makanan siap saji sampai pelatihan untuk dokter bedah.

Walaupun metoda Taylor telah menyebabkan kenaikan dramatik dalam produktivitas dan upah yang lebih tinggi dalam sejumlah kasus, para pekerja dan serikat pekerja mulai menentang pendekatannya karena mereka merasa takut bekerja lebih berat dan lebih cepat akan membuat lelah pekerjaan apapun, yang menyebabkan pekerja tersebut dirumahkan.

Henry L. Grantt (1861-1919) dalam Stoner, 1995, p. 34, bekerja dengan Taylor untuk beberapa proyek. Tetapi ketika ia berdiri sendiri sebagai konsultan dibidang engineering industri, Grantt mulai mempertimbangkan sistem insentif dari Taylor. Meningkatkan sistem tarif yang berbeda karena dianggap terlalu kecil memberikan dampak motivasional, Grantt membuat ide baru yaitu dengan cara setiap pekerja yang dalam sehari berhasil menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya akan diberikan bonus sebesar 50 sen. Kemudian dia menambahkan motivasi kedua Supervisor akan mendapat bonus untuk setiap pekerja yang mencapai standar harian, ditambah bonus tambahan bila semua pekerja mencapai standar tersebut. Hal ini mendorong untuk melatih para pekerja yang diawasinya melakukan pekerjaan lebih bai.

Frank B dan Lilian M. Gilberth (1868-1924 dan 1878-1972) dalam Stoner, 1995, p. 35, memberikan kontribusi pada gerakan manajemen ilmiah sebagai tim suami dan istri. Mereka bekerja sama mempelajari kelelahan dan gerakan serta memfokuskan pada berbagai cara untuk mendorong kesejahteraanpekerja individual. Bagi mereka, tujuan akhir dari manajemen ilmiah adalah membantu para pekerja mencapai

potensial penuh sebagai manusia. Dalam konsep mereka gerakan dan kelelahan saling berkaitan-setiap gerakan yang dihilangkan akan mengurangi kelelahan. Menggunakan kamera gambar hidup, mereka mencari gerakan yang paling ekonomis untuk setiap tugas dengan tujuan meningkatkan prestasi dan mengurangi kelelahan. Kedua Gilbert bersaudara ini mempunyai alasan bahwa penelitian mengenai gerakan akan meningkatkan moral pekerja karena manfaat fisiknya sudah jelas dan karena hal itu menunjukkan perhatian pihak manajemen terhadap pekerja.

### **3. Aliran Teori Organisasi Klasik**

Manajemen ilmiah memikirkan cara meningkatkan produktivitas dari pabrik dan individu pekerja, sedangkan teori organisasi klasik menumbuhkan kebutuhan untuk menemukan pedoman pengelolaan organisasi kompleks seperti pabrik. Para tokoh dan proponent aliran ini adalah Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Pollett, dan Chester I. Bernard.

Henri Fayol (1841-1925), dalam Stoner, 1995, p. 35, merupakan orang pertama yang membuat tingkah laku manajerial secara sistematis. Menurut Fayol bahwa praktek manajemen yang mantap mempunyai pola tertentu yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Dari pemahaman dasar ini ia membuat rancangan untuk doktrin manajemen yang kompak, yang salah satunya masih memiliki kekuatan dan dianut oleh banyak organisasi hingga sekarang. Kalau Taylor pada dasarnya memikirkan fungsi organisasi, Fayol tertarik pada total organisasi dan memusatkan pada manajemen, yang menurut dia merupakan hal yang paling diabaikan dalam operasi bisnis. Sebelum Fayol biasanya dipercaya bahwa seorang "manajer dilahirkan, bukan dibentuk". Akan tetapi Fayol Meyakinkan bahwa manajemen adalah suatu keterampilan seperti yang lain yang dapat diajarkan kalau prinsip-prinsip dasarnya difahami. Berikut ini adalah 14 prinsip manajemen dari Fayol:

1. *Pembagian tugas*. Semakin orang menjadi spesialis, semakin efisien mereka dapat menyelesaikan tugasnya. Lini perakitan modern dianggap sebagai contoh penerapan dari prinsip ini.

2. *Wewenang*. Manajer harus memberikan perintah sehingga tugas selesai. Walaupun wewenang formal membenarkan mereka memberi perintah, manajer tidak memaksa kepatuhan kecuali mereka juga memiliki wewenang pribadi (seperti pengalaman yang relevan).
3. *Disiplin*. Anggota organisasi perlu menghormati peraturan dan persetujuan yang mengatur organisasi. Bagi Fayol disiplin berasal dari kepemimpinan yang baik pada semua tingkat organisasi, persetujuan yang adil (seperti membekali untuk menghargai prestasi superior), dan penerapan sanksi yang bijaksana dan konsisten.
4. *Kesatuan komando*. Setiap karyawan hanya mendapat instruksi hanya dari satu orang. Fayol percaya kalau seseorang menjadi bawahan dari beberapa orang manajer, akan terjadi konflik dalam instruksi dan kekacauan dalam wewenang.
5. *Kesatuan dalam pengarah*. Operasi dalam organisasi yang mempunyai obyektif sama harus diarahkan hanya oleh seorang manajer menggunakan satu rencana.
6. *Kepentingan individual di bawah kepentingan umum/organisasi*. Dalam keadaan apa pun, kepentingan pribadi karyawan tidak boleh didahulukan dari kepentingan organisasi secara keseluruhan.
7. *Imbalan*. Kompensasi untuk pekerjaan yang dilakukan harus adil bagi karyawan dan majikan.
8. *Sentralisasi*. Mengurangi peran bawahan dalam pengambilan keputusan adalah sentralisasi; meningkatkan peran mereka adalah desentralisasi. Fayol percaya bahwa manajer harus mempertahankan tanggung jawab akhir, tetapi pada saat yang sama harus memberikan wewenang yang cukup kepada bawahan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik.
9. *Hirarki*. Garis wewenang dalam sebuah organisasi- sekarang sering digambarkan dalam bagan atau struktur organisasi- berjalan menurut peringkat dari manajemen puncak ke tingkat yang paling bawah dari organisasi.

10. *Susunan*. Material dan orang harus berada di tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Orang, harus pada posisi atau pekerjaan yang paling cocok baginya.
11. *Keadilan*. Manajer harus bersahabat dan adil kepada bawahannya.
12. *Stabilitas Staf*. Banyaknya karyawan yang keluar mengungkapkan fungsi efisiensi dari organisasi.
13. *Inisiatif*. Bawahan harus diberi kebebasan untuk memikirkan dan melaksanakan rencana mereka. Walaupun beberapa kesalahan mungkin terjadi.
14. *Semangat Korps*. Mempromosikan semangat tim akan memberikan rasa kesatuan pada organisasi. Bagi Fayol, bahkan faktor yang kecilpun harus membantu mengembangkan semangat. Dia menyarankan, misalnya, penggunaan komunikasi verbal sebagai ganti dari komunikasi formal tertulis jika memungkinkan.

Pendukung aliran Fayol adalah Max Weber (1864-1920) dalam Stoner, 1995, p. 37, seorang sosiolog Jerman terkemuka mengembangkan suatu teori manajemen birokrasi yang menekankan kebutuhan akan hirarkhi yang ditetapkan dengan ketat yang diatur dengan peraturan dan wewenang yang jelas. Menurut Weber bahwa sebuah organisasi yang ideal pastilah sebuah birokrasi yang aktivitasnya dan tujuannya dipikirkan secara rasional dan pembagian tugas diantara para karyawan dinyatakan dengan jelas. Disamping juga Weber percaya bahwa kompetensi teknis harus ditekankan dan bahwa evaluasi prestasi kerja harus berdasarkan pada keunggulan.

Tokoh lainnya adalah Mary Parker Polett (1868-1933) dalam Soner, 1995, p. 37, yang sumbangan pemikirannya banyak memperkenalkan elemen baru, terutama dalam bidang hubungan manusia dan struktur organisasi. Ddalam hal ini, ia mempelopori kecenderungan yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh aliran tinker laku dan ilmu manajemen yang muncul kemudian. Folett percaya bahwa tidak seorangpun dapat menjadi seorang yang utuh kecuali sebagai anggota sebuah

kelompok: manusia tumbuh lewat hubungan mereka dengan manusia lain dalam organisasi. Menurut Folett, sebenarnya manajemen adalah seni melakukan pekerjaan melalui manusia. Sejalan dengan Polett, Chester Bernard (1886-1963) dalam Stoner, 1995, p. 38. memperkuat dari pengalamannya bahwa sebenarnya orang berkumpul dalam organisasi formal untuk mencapai tujuan yang tidak dapat mereka capai kalau bekerja sendiri. Tetapi pada saat mengejar tujuan organisasi mereka juga harus memuaskan kebutuhan individual masing-masing yang pada akhirnya Bernard sampai pada sebuah thesis sentralnya bahwa sebuah perusahaan dapat beroperasi secara efisien dan tetap bertahan hanya kalau secara organisasi dibuat seimbang dengan tujuan dan keperluan individual yang bekerja untuk perusahaan tersebut. Apa yang dikerjakan Bernard adalah menetapkan prinsip yang membuat orang dapat bekerja dalam hubungan yang mantap dan saling menguntungkan secara terus menerus.

### **3. Aliran Tingkah Laku**

Aliran tingkah laku yang menganggap bahwa organisasi juga hidup bagaikan manusia muncul sebagai kritik karena pendekatan organisasi klasik tidak berhasil mencapai produksi efisien yang harmoni di tempat kerja yang memadai. Manajer menjadi prustasi karena orang tidak selalu mengikuti pola tingkah laku yang diramalkan/diharapkan. Jadi terdapat minat yang semakin besar untuk membantu manajer agar lebih efektif dalam hubungannya dengan sis manusia dari organisasi mereka, oleh karenanya pendekatan aliran tingkah laku yang dikenal dengan *Behavioral management* pendekatannya lebih banyak didukung dari disiplin sosiologi dan psikologi (dalam kajian ini menjadi perpektif yang masing-masing berdiri sendiri).

### **4. Aliran Ilmu Manajemen**

Aliran ilmu manajemen (*Management science*) muncul pada saat perang dunia ke 2, dimana pasukan inggris dengan sekutunya berhasil membentuk tim *operasional research* (OR) yang beranggotakan berbagai ahli matematika, fisika dan ilmu yang lain dalam tim OR. Tujuannya bagaimana dengan ketersediaan logistik, serdadu,

persenjataan yang ada harus mampu menaklukkan Jerman dan Jepang. Dan terbukti memang Inggris dan sekutunya berhasil memenangkan perang.

Setelah perang usai, penerapan model *operasional reseach* berangsur angsur menjadi semakin jelas terlebih lagi setelah ditemukannya komputer berkecepatan dan kemampuan tinggi dan komunikasi diantara komputer membuka jalan untuk menangani masalah organisasi dalam penggunaan sumber dayanya yang semakin kompleks untuk tujuan analisis optimasi pemakaiannya. Penerapan OR telah banyak membantu para CEO perusahaan multi nasional mencapai sukses besar ( Stoner, 1995, p. 44)

## **5. Aliran Mutahir Teori Manajemen**

Teori manajemen modern pada dasarnya adalah mozaik dari berbagai teori yang paling sedikit telah bertahan selama satu abad terakhir (Stoner et all, 1995, p. 45). Teori manajemen yang belakangan muncul diantaranya menggunakan pendekatan sistem dan pendekatan kontingensi (situasional)

Pendekatan sistem untuk manajemen memandang suatu organisasi sebagai suatu kesatuan sistem yang terdiri dari bagian-bagian (sub-sistem) yang saling berkaitan. Pendekatan ini memberikan kemungkinan kepada para menejer untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal organisasi yang lebih luas dan berubah secara dinamis (telah diuraikan di depan mengenai globalisasi dan manajemen). Teori sistem setidaknya membantu manajer dalam meramalkan bagaimana perubahan lingkungan eksternal sebagai sistem bisnis global terhadap organisasi (tingkat mikro/entitas bisnis) sebagai salah satu sub sistemnya. Pendekatan ini yang secara lebih tajam akan dilihat pengaruhnya pada perilaku manajemen pada organisasi koperasi.

Pendekatan kontingensi sering juga disebut sebagai pendekatan situasional, dikembangkan oleh manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba menerapkan konsep dan aliran besar manajemen seperti yang telah diuraikan pada situasi

kehidupan nyata organisasi yang menjadi obyek (dalam kajian ini adalah koperasi). Ketika berbagai metoda amat efektif dalam satu situasi tertentu, tetapi gagal bekerja dalam situasi yang lain, maka kita akan mencari penjelasannya, mengapa? Menurut pendekatan kontingensi, tugas manajer adalah mengidentifikasi teknik manajemen yang mana yang dalam situasi tertentu, dibawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, paling baik memberikan kontribusi pada sasaran manajemen. Dalam kajian ini penulis condong pada aliran pendekatan manajemen modern dengan pendekatan situasional (*contingency*)

## **2.5. Fungsi dan Proses Manajemen**

Para pakar manajemen menyimpulkan bahwa sejak akhir abad kesembilan belas, biasanya manajemen didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu merencanakan (*Planning*), mengorganisasikan (*Organizing*), melaksanakan (*actuating*), dan mengendalikan (*Controlling*), walaupun kerangka kerja ini masih terus di teliti dan sering diperdebatkan (Stoner at al,1996 : 10). Tetapi kondisi terkini, para pakar manajemen Amerika cenderung menganut tiga fungsi utama yaitu *Planning*, *Organizing*, dan *Controlling* dengan alasan yang dapat dipertanggungjawabkan bahwa *Actuating* atau pelaksanaan sebenarnya masuk dalam dimensi perencanaan (Gibson, at al. 1996 : 174). Dalam kajian ini, peneliti juga menggunakan kerangka kerja fungsi manajemen menurut Gibson.

**Proses** adalah cara sistematis yang sudah ditetapkan dalam melakukan kegiatan. Jadi **manajemen sebagai suatu proses** adalah pengertian yang menekankan bahwa manajer- tidak peduli bakat dan keterampilannya-terlibat dalam aktivitas yang saling terkait dalam fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan.

### **1. Perencanaan (*planning*)**

Para manajer dalam sebuah organisasi mempunyai tanggung jawab utama terhadap perencanaan. Para pakar manajemen memandang perencanaan sebagai fungsi primer manajemen yang akan menentukan dua fungsi lainnya yaitu

pengorganisasian dan pengendalian untuk mengarahkan pencapaian tujuan organisasi secara efektif. Menurut Gibson, et al (1996: 172) perencanaan berfokus pada masa depan: apa yang harus dicapai dan bagaimana mencapainya. Pada esensinya fungsi perencanaan termasuk aktifitas manajerial yang menetapkan tujuan-tujuan untuk masa depan dan sarana yang tepat untuk mencapainya. Hasil dari fungsi perencanaan adalah rencana, suatu dokumen tertulis yang menetapkan serangkaian tindakan yang akan diambil perusahaan atau organisasi.

Lebih lanjut, Gibson menekankan bahwa fungsi perencanaan mengharuskan manajer untuk membuat keputusan tentang empat elemen atau dimensi dasar rencana: tujuan, tindakan, sumber daya, dan implementasi.

- (1) **Tujuan**, menetapkan kondisi masa depan yang diharapkan oleh sebuah organisasi untuk dicapai (dikaitkan dengan perspektif waktu tujuan dapat berupa tujuan jangka panjang berupa visi maupun tujuan jangka pendek yang sering disebut tujuan atau sasaran). Sebagai contoh pernyataan "visi perusahaan menjadi perusahaan bisnis eceran terdepan di Indonesia yang menguasai pangsa pasar lebih dari 50 persen". Sedangkan tujuan jangka pendeknya dapat berupa "pada akhir tahun 2008 perusahaan sudah mampu meningkatkan laju volume penjualan sebesar 15 persen dari tahun sebelumnya.
- (2) **Tindakan**, adalah sarana atau aktivitas-aktivitas khusus yang direncanakan untuk mencapai tujuan. Jika dikaitkan dengan visi dan tujuan diatas, maka tindakan yang dimaksud adalah untuk menguasai pangsa pasar lebih dari 50 persen dan pada akhir tahun 2008 volume penjualan harus sudah meningkat sebesar 15 persen dari kondisi tahun sekarang. Sudah barang tentu penetapan tujuan dan tindakan juga memerlukan peramalan (*forecasting*) masa depan.
- (3) **Sumber daya**, merupakan hambatan-hambatan pada rangkaian tindakan, begitu pula potensi-potensi yang dapat mendukung tindakan juga harus diperhitungkan. Sebagai contoh, biaya total yang dikeluarkan untuk promosi pengembangan pasar tidak boleh lebih dari 5 persen dari volume penjualan.

Suatu rencana harus menetapkan macam dan banyaknya sumber daya yang diperlukan, juga sumber daya potensial dan alokasi dari sumber daya tersebut. Penetapan sumber daya juga melibatkan penganggaran (*budgeting*), identifikasi dan alokasi sumber daya yang dapat dipastikan untuk rangkaian tindakan.

(4) **Implementasi**, penugasan dan arahan personel untuk melaksanakan rencana tersebut (*staffing*). Jadi pada akhirnya sebuah rencana harus memasukkan cara dan sarana untuk mengimplementasikan tindakan-tindakan tersebut.

Dalam praktek, pada beberapa organisasi, perencanaan adalah usaha gabungan para manajer dan personil lainnya. Di suatu organisasi, perencanaan dikerjakan oleh kelompok manajemen atas. Di organisasi yang lain lagi, perencanaan awal dilakukan oleh satu individu. Jadi, berapa orang dan siapa yang terlibat dalam perencanaan akan sangat tergantung pada ukuran dan jenis organisasi, jumlah individu yang bertanggung jawab terhadap perencanaan akan bervariasi. Umumnya semakin besar suatu organisasi, semakin banyak individu yang terlibat dalam perencanaan (Gibson, et al 1996: 173).

Selain kita mengenal fungsi perencanaan dan elemen-elemen penting didalamnya seperti telah diuraikan di atas, organisasi-organisasi sekarang berfungsi dalam suatu lingkungan persaingan global yang makin ketat. Untuk membentuk kesatuan tujuan di sebuah organisasi dan untuk menjaga agar anggota organisasi bergerak dalam arah yang sama, manajer senior harus menyusun rencana strategis dengan visi yang kuat. Perencanaan strategis memainkan peran kunci dalam mencapai keseimbangan antara hasil jangka pendek dan jangka panjang. Memusatkan perhatian hanya kepada hasil jangka pendek dapat menimbulkan keengganan menanggung resiko yang menyebabkan perusahaan berjalan lambat (Gibson, et al 1996:204)

### **Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan suatu proses untuk menganalisis dan mengambil keputusan yang berkenaan dengan:

- Misi, atau alasan keberadaan suatu organisasi
- Sasaran, atau hasil yang harus dicapai oleh suatu organisasi
- Strategi, atau upaya (aktivitas) untuk mencapai sasaran yang diinginkan
- Alokasi sumber daya, yaitu mendistribusikan sumber daya pada aktivitas yang tepat untuk mencapai sasaran.

### **Perencanaan Operasional**

Perencanaan operasional merupakan langkah-langkah untuk mencapai tujuan perencanaan strategis jangka pendek, yang mencakup:

- Apa yang harus dilakukan
- Siapa yang melakukannya, dan
- Bagaimana melakukannya

Perencanaan operasional, antara lain mencakup kegiatan:

- Membuat anggaran tahunan (divisi, departemen, proyek dll)
- Memilih metoda atau prosedur spesifik guna mengimplementasikan strategi perusahaan
- Menetapkan serangkaian tindakan tertentu yang diperlukan guna memperbaiki dan meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

## **2. Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia dan faktor-faktor fisik, agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada suatu tujuan. Mengorganisasikan merupakan bagian proses manajemen yang memiliki arti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktivitas mereka agar setiap individu dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik dalam suatu perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Stoner, at al 1996: 11)

Menurut Gibson, at al (1996: 233) lebih lanjut menjelaskan bahwa fungsi pengorganisasian dalam sebuah organisasi meliputi pembagian seluruh tugas

kedalam berbagai kerja individual dengan wewenang dan tanggung jawab tertentu untuk menjalankan kerja tersebut dan selanjutnya berbagai kerja individual tersebut dikumpulkan kedalam berbagai departemen menurut dasar dan ukuran tertentu. Tujuan fungsi pengorganisasian adalah mencapai usaha terkoordinasi melalui pendisainan struktur hubungan tugas dan wewenang. Dua konsep pokok pengorganisasian adalah disain tugas dan struktur. Disain, dalam konteks ini, mengimplikasikan bahwa manajer melakukan suatu upaya untuk lebih dulu menetapkan cara karyawan melakukan pekerjaannya; struktur menunjuk kepada pertalian yang relatif stabil dan aspek organisasi.

Dimensi struktur, meskipun kesepakatan universal tentang perangkat dimensi umum yang mengukur perbedaan struktur organisasi tidak dapat dicapai, beberapa petunjuk dapat dibuat. Kita dapat menggunakan tiga dimensi struktur organisasi untuk menggambarkan dan menganalisis perbedaan berbagai struktur organisasi. Ketiga dimensi tersebut adalah formalisasi, sentralisasi dan formalitas (Gibson, et al. 1996:234)

Berdasarkan pada pandangan para ahli manajemen tentang fungsi pengorganisasian yang telah diuraikan diatas maka dimensi variabel fungsi dan proses pengorganisasian yang menjadi dasar kajian, meliputi :

- disain struktur
- dasar pembagian tugas
- pendelegasian wewenang
- mekanisme koordinasi

Pengorganisasian yang baik dapat memberikan beberapa keuntungan, diantaranya:

- Meningkatkan hubungan yang baik antar anggota organisasi, maupun antar bagian/unit dalam organisasi sehingga akan mempermudah pencapaian tujuan dalam organisasi.

- Setiap anggota organisasi dapat mengetahui dengan jelas tugas dan kewajiban serta tanggung jawabnya.

Dengan semakin pesatnya teknologi informasi, telah banyak mempengaruhi mekanisme koordinasi dan komunikasi dalam pekerjaan. Kalau cara-cara lama pelaksanaan koordinasi dan komunikasi cenderung dilakukan secara formal, terjadi perubahan kepada koordinasi dan komunikasi yang cenderung cepat dan informal seperti dengan menggunakan SMS, e-mail, web dan lain sebagainya yang membantu mempercepat penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan tidak harus diselesaikan dalam rapat-rapat koordinasi formal yang memerlukan biaya tinggi.

#### *Organisasi Jaringan (net work)*

Berbagai bentuk kerjasama antar organisasi bisnis atau perusahaan sudah lama dikembangkan di dalam kehidupan ekonomi seperti misalnya di dalam bentuk kartel, *holding company* dan lebih dikembangkan lagi di dalam bentuk *joint venture*, *strategic allinces* dan *informational networks* (Dulfer; 1994). Dengan merujuk pada teori manajemen dan dihubungkan dengan proses penyelenggaraan kerjasama antar organisasi perusahaan, maka kerja sama diartikan sebagai usaha untuk mengatasi permasalahan bisnis secara bersama-sama diantara dua atau lebih perusahaan-perusahaan. Indikasinya adalah adanya penggabungan penyediaan kepentingan bersama melalui aktivitas bersamayang diikuti berdasarkan kontrak formal (Hann/Kaufmann, dalam IHCO; 1994). Koperasi sebagai organisasi ekonomi yang dibentuk oleh sekelompok pengusaha kecil dan menengah atau badan hukum koperasi lainnya memiliki sifat-sifat yang sesuai dengan pengertian ini.

Konsepsi tentang aliansi strategis banyak dibicarakan didalam pembahasan mengenai manajemen strategis. Fungsi dari manajemen strategis adalah menetapkan arah perusahaan ke masa depan. Aliansi strategis merupakan salah satu bentuk spesifik dari kerjasama, peserta bergabung untuk menetapkan sasaran strategis bersama dan membangun keunggulan bersaing Mereka menyatukan kegiatan-kegiatan yang selaras dalam kerangka membentuk keunggulan bersaing melalui aliansi, meskipun pengertiannya masih sering diterapkan secara terbatas misalnya untuk menjelaskan

kerja sama horizontal saja. Aliansi horizontal adalah aliansi strategis dalam sektor industri yang sama atau karena memiliki teknologi yang berkaitan satu sama lain (Backhaus, dalam Hann/Kaufmann; 1994). Fenomena empirik yang dapat diamati sebagai contoh adalah aliansi strategis antara Toyota dan Daihatsu dalam memproduksi mobil MPV Avanza dan Senia. Dengan melakukan kerjasama ini mereka mampu memproduksi mobil dengan lebih efisien tanpa saling merebut pangsa pasar masing-masing dan ternyata sukses besar.

### **3. Pengendalian (*controlling*)**

Fungsi terakhir manajemen yang harus dilaksanakan oleh pihak manajemen adalah fungsi pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk menemukan, mengoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dari hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada setiap tahapan kegiatan perlu dilakukan pengendalian, agar lebih cepat dilakukan koreksi bila terjadi penyimpangan. Proses pengendalian mencatat setiap perkembangan kearah tujuan pokok perusahaan, juga sasaran serta metoda pencapaiannya yang memungkinkan manajer mengetahui lebih awal terdapat penyimpangan. Karenanya, pengendalian berkaitan erat dengan perencanaan.

Menurut Gibson, et al (1996: 302), terdapat tiga jenis pengendalian manajemen yaitu pengendalian pendahuluan (*preliminary control*), pengendalian bersamaan (*concurrent control*), dan pengendalian umpan balik (*feedback control*). **Pengendalian pendahuluan** berfokus pada pencegahan penyimpangan dalam kualitas dan kuantitas dari sumber daya yang digunakan oleh organisasi. Sumber daya manusia harus memenuhi kualifikasi yang ditentukan. Material harus memenuhi tingkat kualitas yang bias diterima dan harus tersedia pada saat dibutuhkan. Modal juga harus cukup tersedia sesuai dengan yang direncanakan. **Pengendalian bersamaan**, memantau operasi yang berjalan memastikan bahwa berbagai tujuan telah direalisasikan. Standar yang membimbing kegiatan yang

berjalan dihasilkan dalam uraian pekerjaan dan berbagai kebijakan yang dihasilkan dari fungsi perencanaan. **Metoda pengendalian umpan balik** berfokus pada hasil-hasil akhir. Tindakan korektif ditunjukkan kepada perbaikan proses perolehan sumber daya atau operasi actual.

**Matriks Jenis dan Teknik Pengendalian (Gibson, at al. 1996:305)**

Jenis Pengendalian	Teknik Pengendalian
Pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemilihan, penarikan dan penempatan karyawan</li> <li>• Pemeriksaan material</li> <li>• Penganggaran modal</li> <li>• Penganggaran keuangan</li> </ul>
Bersamaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemantauan</li> <li>• Pengarahan</li> </ul>
Umpan balik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis laporan keuangan</li> <li>• Analisis biaya standart</li> <li>• Prosedur pengendalian kualitas</li> <li>• Evaluasi kinerja karyawan</li> </ul>

Dalam praktek, penerapan fungsi pengendalian dalam manajmen modern dikaitkan dengan orientasi meningkatkan kualitas secara menyeluruh. Salah satu dari konsep tersebut adalah *Total Quality Management (TQM)*. Istilah total mengandung makna every process, every job and every person (Lewis and Smith, 1994). Pengertian TQM dapat dibedakan dalam dua aspek (Goetsch and davis, 1994) yaitu aspek pertama menguraikan apa TQM itu. TQM didefinisikan sebagai pendekatan dalam menjalankan bisnis/usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus-menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan organisasi. Sedangkan aspek yang kedua adalah cara mencapainya dan berkaitan dengan 10 karakteristik TQM yang terdiri: berfokus pada pelanggan (internal maupun eksternal), berobsesi tinggi

pada kualitas, menggunakan pendekatan ilmiah, memiliki komitmen jangka panjang, kerja sama tim, penyempurnaan kualitas secara berkesinambungan, pendidikan dan pelatihan, menerapkan kebebasan yang terkendali, memiliki kesatuan tujuan, serta melibatkan dan memberdayakan karyawan. Creech (1996) disisi lain mengemukakan ada lima pilar untuk dapat berhasil menerapkan TQM, lima pilar tersebut adalah produk, proses, organisasi, pemimpin dan komitmen. Lebih lanjut creech menjelaskan bahwa produk merupakan titik pusat bagi tujuan dan prestasi organisasi. Kualitas dalam produk tidak mungkin tanpa kualitas dalam proses. Kualitas dalam proses tidak akan mungkin ada tanpa ada organisasi yang tepat. Organisasi menentukan kesehatan dan vitalitas keseluruhan sistem manajemen. Meskipun demikian, organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa kepemimpinan yang memadai dan komitmen yang kuat.

## **2.6. Sistem Penggajian (Renumerasi)**

Para peneliti dan praktisi manajemen telah berusaha mengembangkan pemahamannya terhadap hubungan antara struktur organisasi dan kinerja, sikap karyawan, kepuasan kerja dan berbagai variabel lain yang dianggap penting. Namun usaha pemahaman tersebut telah dihambat tidak hanya oleh kerumitan hubungan diantara variabel-variabel tersebut, tetapi oleh kesulitan dalam mengukur dan menentukan konsep struktur organisasi itu (Gibson, et al 1996: 235). Berdasarkan penjelasan ini, sebenarnya dimensi sistem penggajian dan juga sistem karier termasuk dalam ranah struktur organisasi, karena alasan kerumitan tersebut maka dimensi ini menjadi variabel sendiri yang masuk dalam ranah manajemen sumber daya manusia sebagai cabang ilmu manajemen yang mendalami masalah tersebut.

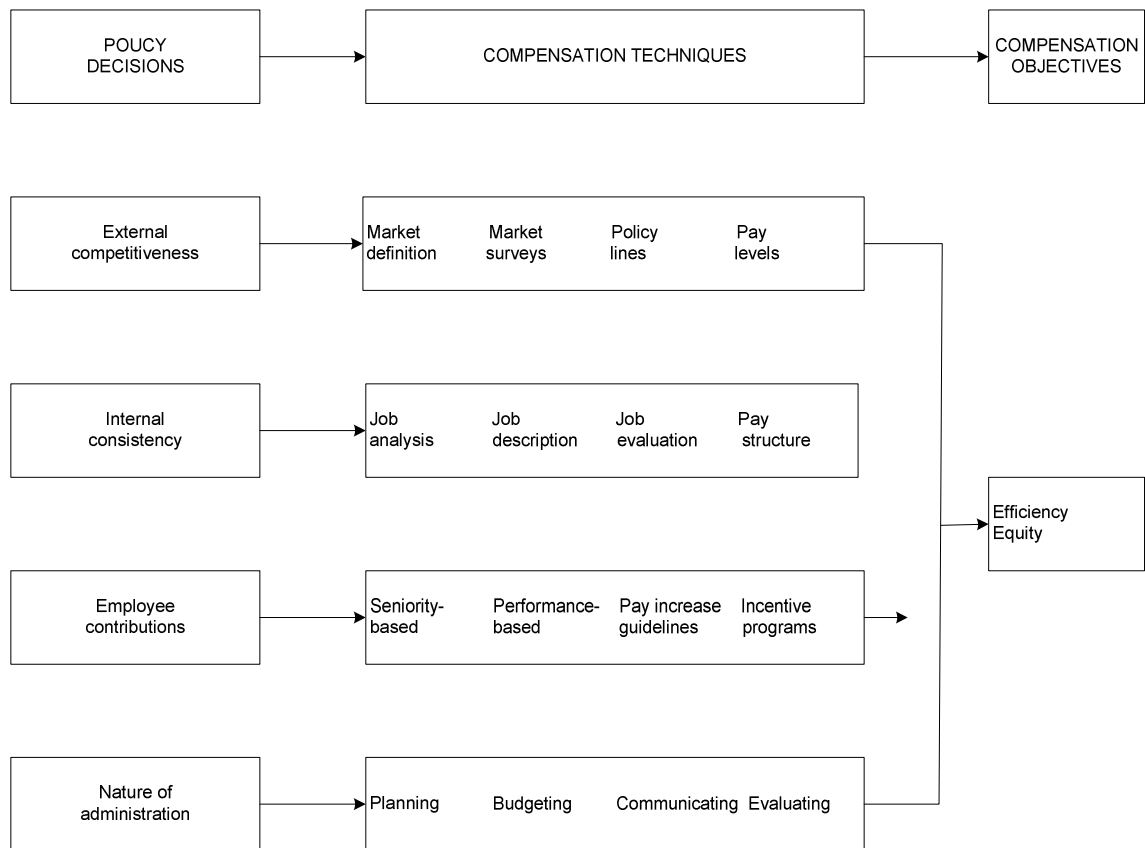
Sistem penggajian (renumerasi) atau sistem kompensasi merupakan hal yang paling mendasar dari sumber daya manusia bahwa mereka menukarkan segenap tenaga dan pikiran mereka untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi dapat mencakup insentif yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas karyawan.

Sebagai konsep, kompensasi didefinisikan ” *compensation is what employess receive in exchange for their work, including pay and benefits*” (Werther 1994). Definisi lain menyebutkan ” *Compensation refers to all forms of financial return, tangible services, and benefits employees recieve as part of an employment relationship.*” (Milkovich, 1988)

Dari pengertian di atas menjadi sangat jelas bahwa kompensasi merupakan hal yang penting karena pendapatan dan benefit lainnya pada dasarnya merupakan sesuatu yang dapat memenuhi banyak kebutuhan karyawan. Selain itu juga pendapatan dan benefit lain merupakan lambang dari prestise, kekuasaan, prestasi dan status karyawan dalam masyarakat.

Setiap orang yang menukarkan jasanya kepada organisasi tentunya memiliki harapan tersendiri tentang apa yang akan diperolehnya dari organisasi tersebut. Dalam menentukan besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan, perlu dipertimbangkan banyak hal. Milcovich (1988) menciptakan suatu model yang menggambarkan faktor-faktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan dalam hal kompensasi bagi karyawan. Pada model tersebut dapat dilihat bahwa faktor-faktor yang berada di luar teknik kompensasi sebenarnya bertujuan untuk menciptakan efisiensi serta equity bagi karyawan dan perusahaan. Model tersebut digambarkan sebagai berikut:

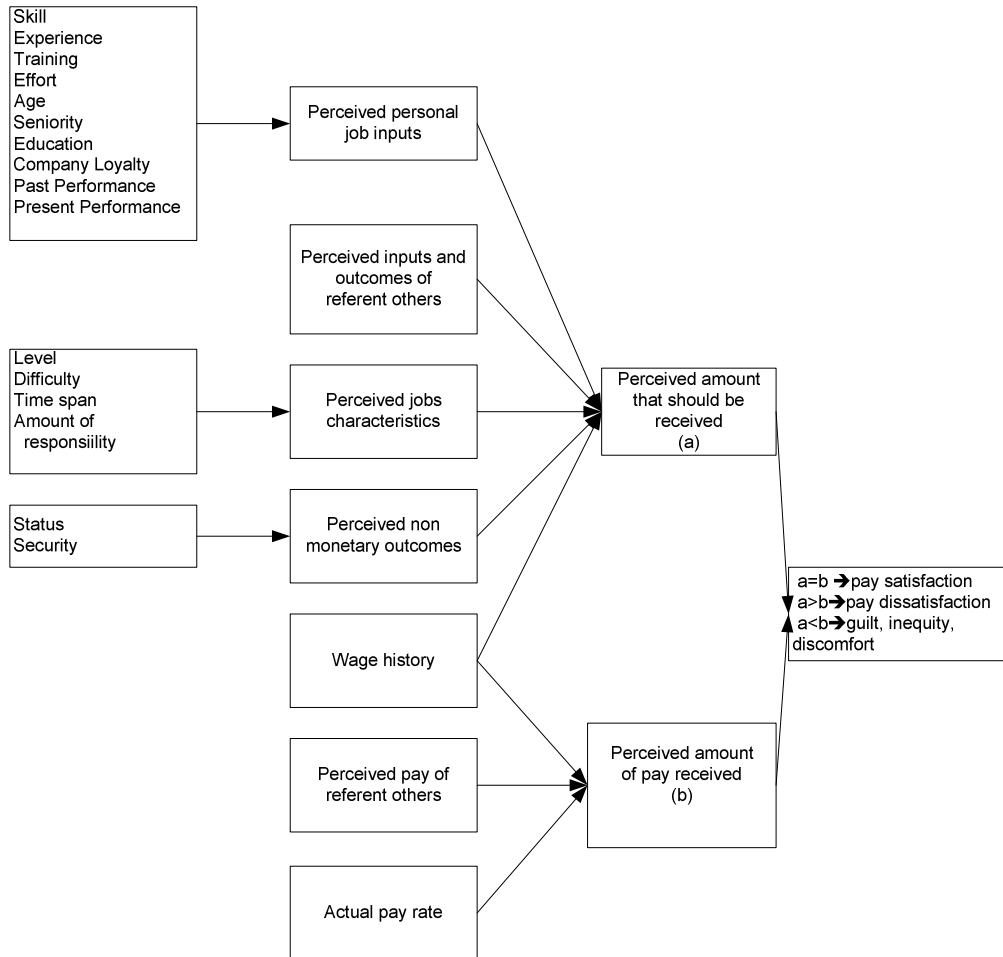
Gambar : Pay model



Sumber: George T. Milkovich & John W. Boudreau, 1988, p. 714.

Adanya perasaan tidak adil dari para karyawan akan menyebabkan hal-hal yang kurang baik bagi pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut disebabkan karena adanya gap antara harapan karyawan dengan kenyataan yang diperolehnya di organisasi tersebut. Bernardin (1993) menuangkan hal-hal yang berpengaruh terhadap harapan, kenyataan dan kepuasan maupun ketidakpuasan karyawan dalam suatu model sebagai berikut:

Gambar: Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam hal kompensasi

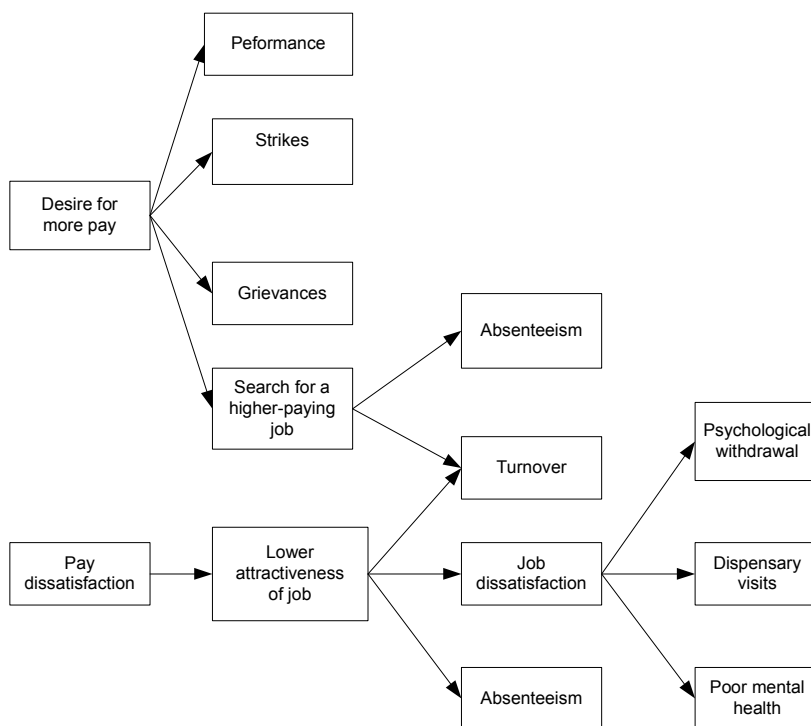


Sumber: H. John Bernardin & Joyce E.A. Russell, 1993, p. 422.

Dari model diatas dapat dilihat bahwa ternyata secara garis besar faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan maupun ketidak puasan karyawan dalam hal kompensasi dari organisasi adalah beban pekerjaan yang ditangani karyawan, beban pkerjaan serupa yang ditangani karyawan setingkat di organisasi lain, karakteristik pekerjaan, hasil yang didapat dari sisi non finansial, pendapatan yang pernah diperoleh karyawan sebelumnya, pendapatan yang diperoleh karyawan setingkat di organisasi lain serta pendapatan yang diperolehnya di organisasi.

Ketidak puasan akan pendapatan dan benefit yang diperolehnya dapat menimbulkan berbagai dampak. Kemungkinan-kemungkinan dampak dan ketidak puasan karyawan terhadap kompensasi atau keinginan karyawan untuk mendapat lebih yang diberikan organisasi digambarkan pada bagan berikut.

Gambar: A Model of the consequences of pay dissatisfaction



Sumber: Wiliam B. Werther.Jr. & Keith Davis, 1996, p.379.

Gegiatan-kegiatan yang termasuk kedalam manajemen kompensasi menurut Werther (1996) adalah:

- *Wages and salaries*
- *Incentives and gainsharing*

- *Benefit and services*
- *Security, safety and health*

Selanjutnya ada tiga tujuan yang ingin dicapai dari program kompensasi dan remunerasi (Edwin B. Flippo, 1992) yaitu (1) untuk menarik karyawan yang cakap ke dalam organisasi, (2) untuk memotivasi mereka untuk mencapai prestasi yang unggul, dan (3) untuk menciptakan masa dinas yang panjang.

Kompensasi dapat dibedakan dalam bentuk uang dan non uang serta dapat diberikan secara langsung dan tidak langsung (Wayne F. Cascio, 1995). Kompensasi langsung berupa upah/gaji dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan-tunjangan. Dalam hal ini Edwin B. Flippo membedakan tiga jenis kompensasi, yaitu (1) kompensasi dasar, (2) kompensasi variabel, dan (3) kompensasi tambahan tunjangan. Kompensasi dasar berupa upah/gaji biasanya didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan. Evaluasi pekerjaan jika dikaji bersamaan dengan survey atas dasar tarif-tarif yang dibayar oleh perusahaan pesaing, maka organisasi dapat menyusun kebijakan upah dan gaji yang memadai. Ini berarti penyusunan kebijakan upah atau gaji harus konsisten dengan kondisi internal dan kondisi eksternal organisasi. Lebih lanjut Wayne F. Cascio, 1995, berpendapat bahwa untuk mengembangkan sistem upah dan atau gaji diperlukan empat alat dasar, yaitu (1) update job description, (2) job evaluation method, (3) Pay surveys, dan (4) Pay structure.

Dari banyak penelitian yang berkaitan dengan hubungan antara kompensasi kerja dengan motivasi kerja dan produktivitas menunjukkan korelasi yang kuat. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan modern selalu mengembangkan kebijakan kompensasi yang dinamis dan cenderung transparan telah berhasil memelihara karyawannya, meningkatkan loyalitas, dedikasi dan integritas karyawannya untuk bekerja keras dan produktif.

## 2.7. Sistem Karier

Dalam manajemen sumber daya manusia, sistem karier karyawan merupakan bagian dari program pengembangan, penghargaan dan pemeliharaan karyawan. Tumbuh suburnya perusahaan yang bergerak dibidang industri dewasa ini mengakibatkan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan tersebut. Dalam kondisi seperti ini ada satu kendala yang dirasakan setiap perusahaan, yaitu keterbatasan tersedianya sumber daya manusia yang handal agar perusahaan mampu berkompetisi secara terbuka. Untuk mengatasi masalah tersebut sering perusahaan mengambil jalan pintas dengan membajak atau mengambil karyawan dari perusahaan lain dengan tawaran karier dan penghargaan yang lebih menarik dibandingkan dengan perusahaan asal.

Khusus mengenai sistem karier, rotasi dan penghargaan diakui oleh para ahli dan kalangan praktisi manajemen bisnis dapat menunjang produktivitas kerja para karyawan, sebab faktor tersebut berpengaruh terhadap motivasi kerja. Kaitan antara sistem karier dan rotasi kerja dengan motivasi kerja diungkapkan oleh R. Wayne Mondy dkk (1999) bahwa transfer karyawan dari satu bidang ke bidang kerja lainnya diantaranya adalah untuk menumbuhkan kepuasan kerja dalam diri karyawan, sementara itu kepuasan kerja amat berpengaruh terhadap motivasi kerja para karyawan suatu perusahaan. Hal senada dikemukakan oleh Robert Kreitner dkk (1998) bahwa rotasi kerja adalah bagian dari sistem karier karyawan yang bertujuan untuk menciptakan variasi pekerjaan bagi karyawan dengan tujuan (1) *firms often find it necessary to reorganize*, (2) *to make positions available in the primary promotion channels*. Another reason is to satisfy employees personal desires and is an effective dealing with personality clashes.

Dari uraian tersebut bahwa tujuan sistem rotasi karyawan yang pertama adalah berkaitan dengan kepentingan perusahaan dalam melaksanakan reorganisasi perusahaan dalam rangka menjawab tantangan-trantangan dan kebutuhan-kebutuhan perusahaan baik tantangan yang muncul dari dalam perusahaan maupun dari luar. Tujuan yang kedua berkaitan dengan promosi jabatan. Seorang karyawan yang akan

naik jabatan, terutama para manajer, biasanya ditransfer dulu ke bidang kerja lain. Hal ini dimaksudkan untuk menambah wawasan kerja karyawan yang bersangkutan sehingga dalam menduduki jabatan barunya kelak, ia sudah memiliki pengalaman dan wawasan yang luas tentang pekerjaan.

Cheraskin dan Michael A. Campion dalam Wendell L. French, 1998, menyebutkan ada delapan hal yang harus dipertimbangkan dalam sistem rotasi dan karier karyawan, yaitu:

1. Sistem rotasi harus dipertimbangkan sebagai komponen dari pelatihan dan program karier.
2. Ada kejelasan tentang jenis atau bidang keterampilan apa yang akan diorientasikan kepada karyawan
3. Melaksanakan sistem rotasi untuk bidang-bidang kerja nonexempt dan bidang-bidang pekerjaan profesional dan bidang-bidang manajerial. Bahkan sistem rotasi bisa dilaksanakan untuk semua bidang pekerjaan.
4. Untuk promosi karier, baik yang bersifat cepat maupun lambat, sistem rotasi tepat untuk digunakan sebab akan dapat mengurangi efek-efek negatif dari proses karier tersebut dengan memberikan stimulasi-stimulasi pekerjaan tambahan.
5. Sistem rotasi dapat digunakan sebagai alat pengembangan karier di luar jalur promosi karier biasa.
6. Para pekerja minoritas dan juga para wanita harus diberikan perhatian khusus dalam perencanaan sistem rotasi.
7. Hubungan sistem rotasi dengan pengembangan karier harus dirumuskan dengan jelas sehingga setiap pekerja mengetahui performance mana yang harus dikembangkan sebagai suatu syarat untuk menempati jabatan barunya. Hubungan antara sistem rotasi dan pengembangan karier harus secara bersama-sama dirumuskan oleh para pekerja dan pimpinan saat pekerja yang bersangkutan diorientasikan untuk menduduki sebuah jabatan. Keuntungan dari pendekatan ini yaitu bahwa si pekerja dan pimpinan memiliki pengertian

- yang sama dan jelas tentang apa yang diharapkan dari si pekerja dengan menduduki jabatan tersebut sehingga membuahkan hasil yang baik.
8. Menggunakan metoda sistem rotasi yang efektif dan efisien.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan modern harus memiliki kebijakan sistem rotasi dan karier sebagai bagian yang terintegrasi dengan sistem kompensasi dan penghargaan yang baik pula. Hal ini sudah banyak dibuktikan pada perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan, tumbuh dan berkembang serta berumur panjang adalah perusahaan yang memiliki kebijakan sistem karier dan rotasi yang dinamis sesuai dengan tuntutan perubahan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

## **2.8. Efisiensi Usaha**

Indikator akhir dari sebuah upaya manajemen bisnis adalah tingkat efisiensi usaha. Efisiensi usaha merupakan ukuran keberhasilan manajemen dalam mengelola sumberdaya perusahaan yang dikenal dengan " *the six M*", yaitu *Man, Material, Machines, Methodes, Money dan Market*. Efisiensi merupakan ukuran produktifitas dari manajerial skill tim manajemen sebuah organisasi/perusahaan. Hanya perusahaan yang efisien yang akan mampu bertahan dalam situasi ketidak pastian pasar. Pendekatan manajemen terhadap efisiensi juga merujuk pada disiplin ilmu ekonomi. Dari berbagai literatur ekonomi bahwa efisiensi adalah ukuran produktivitas penggunaan sumber daya ekonomi. Dalam konsepnya dikenal dengan konsep **efisiensi teknis** dan **efisiensi ekonomis**. Efisiensi teknis dapat diukur dari tingkat produktivitas fisik input dalam menghasilkan tingkat input contohnya produktivitas gabah ton per hektar, produktivitas sapi perah liter susu per hari per ekor. Menurut konsep ini efisiensi teknis akan tercapai pada tingkat produktifitas input tertinggi ( Perguson, 1984 )

Efisiensi ekonomis didekati dengan bagaimana input digunakan untuk menghasilkan tingkat keuntungan usaha yang maksimal ( Bboediono, 1986 ). Pendekatannya dapat dilakukan kedalam model *least-cost combination* ( kombinasi pemakaian input

dengan biaya terendah ), lebih lanjut dalam disiplin ilmu manajemen keuangan dikenal dengan efisiensi biaya. Model lainnya adalah model *output maximization*, yaitu dengan menggunakan modal tertentu bagaimana perusahaan menghasilkan output paling banyak, yang berarti mencapai tingkat keuntungan maksimal. Dalam manajemen bisnis model ini dikenal dengan efisiensi usaha yang biasanya diukur dalam monetary term.

Untuk menganalisis efisiensi manajemen bisnis pada koperasi akan menggunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Hanel ( 1988 ), efisiensi manajemen usaha koperasi dapat menggunakan ukuran:

1. Efisiensi dalam operasional usaha yang terlihat dalam validitas laporan keuangan koperasi (*financial viability* ) dan keragaan kewirakoperasian (*entrepreneurship performance* ).
2. Efisiensi yang dihubungkan dengan pengembangan.
3. Efisiensi yang dihubungkan dengan pemenuhan kebutuhan anggota.

Sedangkan menurut Boediono ( 1986 ), mengemukakan bahwa efisiensi manajemen pada koperasi dapat diukur dengan jumlah atau banyaknya anggota yang bisa diangkat dari bawah garis kemiskinan, atau distribusi penghasilan para anggotanya, atau besarnya cooperative effect yang bisa disebarkan kepada anggotanya. Jika dibandingkan dengan pendapat Hanel, Boediono menekankan efisiensi koperasi pada efisiensi pengembangan dan efisiensi pemenuhan kebutuhan anggotanya. Hal ini saling memperkuat konsep efisiensi koperasi.

Konsep pengukuran efisiensi dalam kajian ini lebih menekankan pada efisiensi usaha koperasi dan manfaat yang diberikan koperasi kepada anggotanya. Pengukuran efisiensi usaha akan menggunakan konsep rasio-rasio keuangan perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Bambang Riyanto ( 1995 ) yang dikelompokkan kedalam rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio leverage dan rasio provitabilitas. Sedangkan pengukuran efisiensi di tingkat anggota akan menggunakan konsep hanel dan Boediono.

## **2.9. Positioning Koperasi dan Non Koperasi**

Pendekatan analisis positioning suatu organisasi atau perusahaan pada hakekatnya adalah bagian dari manajemen pemasaran. Positioning diartikan bagaimana produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan diposisikan dalam pasar tertentu yang mendorong konsumen setia terhadap produk dari perusahaan yang ditandai dengan pembelian berulang. Pembelian berulang merupakan indikator konsumen puas dan perusahaan telah berhasil menempatkan posisinya di hati para konsumen dan dalam jangka panjang bisnis akan tetap berjalan.

Lebih lanjut penggunaan positioning sering dipakai pada manajemen strategi perusahaan. Para CEO biasanya dibantu oleh konsultan manajemen ingin memposisikan perusahaan di dalam industri dibandingkan dengan para pesaingnya. Diawali dengan analisis lingkungan internal perusahaan untuk menentukan faktor-faktor strategis kekuatan dan kelemahan yang ada. Kemudian, dilanjutkan dengan analisis lingkungan eksternal perusahaan (politik, ekonomi, sosial budaya, demografi, teknologi, dan hukum) untuk menganalisis faktor strategis peluang dan ancaman yang dapat menghambat pertumbuhan dan perkembangan organisasi.

Menurut Prahalad dan Hamel (1990) dalam Aji Dedi Mulawarman (2007) menegaskan agar positioning perusahaan dapat memberikan manfaat yang lebih efektif bagi para pelanggannya, maka organisasi memerlukan kompetensi inti (*core competencies*) yang dapat berupa suatu kumpulan keahlian dan teknologi yang mampu menciptakan nilai tertentu di dalam persaingan bisnis. Dalam jangka pendek, kemampuan kompetitif perusahaan bisnis dalam menciptakan nilai dikendalikan oleh kinerja harga. Tetapi dalam jangka panjang, perusahaan yang tangguh dalam era kompetisi global perlu menciptakan manfaat yang berbeda dengan pesaingnya.

## 2.10. Alur Kerangka Pemikiran

