

MATERI TKA PKdK-KIK : MANAJEMEN USAHA

Materi TKA PKdK/KIK: Manajemen Usaha Terpadu

I. Konsep Dasar & Fungsi Manajemen

Manajemen adalah proses mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya.

Fungsi Manajemen	Deskripsi Singkat
Perencanaan (<i>Planning</i>)	Menentukan tujuan, visi, misi, dan strategi untuk mencapainya.
Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Mengalokasikan sumber daya, merumuskan tugas, dan membangun struktur kerja.
Pelaksanaan (<i>Actuating/Directing</i>)	Memotivasi dan mengarahkan anggota agar bekerja sesuai rencana.
Pengendalian (<i>Controlling</i>)	Mengukur kinerja, membandingkan dengan standar, dan melakukan koreksi.

Teori Relevan: Teori Fayol (14 Prinsip Manajemen) dan **Manajemen Ilmiah** (Efisiensi Kerja).

II. Fokus Materi TKA: Perencanaan, Pengorganisasian, dan Pengendalian Usaha

A. Perencanaan Usaha (*Planning*)

Inti dari fungsi ini adalah pembuatan **Perencanaan Usaha (Bisnis Plan)** yang meliputi visi, analisis pasar (SWOT), strategi pemasaran (4P), dan rencana keuangan (proyeksi BEP dan Laba/Rugi).

Kasus Sehari-hari (Katering Sehat Budi)	Solusi & Tindakan Korektif
Masalah: Keuntungan menurun; sering kehabisan stok bahan baku.	Solusi: Buat Analisis BEP untuk menetapkan harga jual yang tepat. Terapkan Tujuan SMART untuk profitabilitas dan efisiensi stok.
Kelemahan Manajemen: Perencanaan Keuangan dan Operasional tidak formal.	Koreksi: Membuat standar stok minimum dan jadwal pengadaan yang teratur.

B. Pengorganisasian Usaha (*Organizing*)

Fungsi ini berfokus pada pembentukan struktur, pembagian tugas (**Spesialisasi Kerja**), penentuan **Rantai Komando**, dan alokasi sumber daya.

Kasus Sehari-hari (Toko <i>Online</i> Sarah)	Solusi & Tindakan Korektif
Masalah: Keterlambatan pengiriman; konflik antara staf produksi (Ani) dan pengiriman (Didi).	Solusi: Tentukan Struktur Sederhana dengan Deskripsi Pekerjaan yang jelas untuk Ani (Produksi) dan Didi (Pengepakan/Pengiriman).

Kelemahan Manajemen: Spesialisasi kerja dan koordinasi tidak jelas.	Koreksi: Buat SOP (Standard Operating Procedure) , termasuk formulir serah terima, untuk memperjelas batas tanggung jawab.
--	--

C. Pengendalian Usaha (*Controlling*)

Proses memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan standar. Meliputi penetapan standar, pengukuran kinerja, perbandingan, dan pengambilan **Tindakan Korektif**.

Kasus Sehari-hari (Kafe Rio)	Solusi & Tindakan Korektif
Masalah: Kualitas layanan menurun (penyajian lambat, staf kurang ramah) karena standar sering dilanggar.	Solusi: Terapkan Pengendalian Berjalan (ukur waktu penyajian) dan Pengendalian Umpan Balik (kuesioner pelanggan).
Kelemahan Manajemen: Kurangnya pengukuran dan tindak lanjut terhadap penyimpangan standar.	Koreksi: Lakukan Pelatihan Ulang staf. Berikan Penghargaan bagi yang berprestasi dan Teguran bagi yang melanggar standar kinerja.

III. Kesimpulan: Keterkaitan Fungsi Manajemen

Tiga fungsi ini bekerja secara sinergis:

1. **Perencanaan** memberikan **Standar dan Tujuan** yang akan diorganisasikan.
2. **Pengorganisasian** menciptakan **Struktur** dan membagi pekerjaan untuk mencapai tujuan.
3. **Pengendalian** memastikan bahwa kegiatan yang **Diatur** sesuai dengan **Rencana**.

Contoh Soal TKA (Penggabungan):

Jika sebuah usaha catering (Kasus Budi) mengalami kerugian karena biaya variabel yang membengkak, tindakan korektif pertama yang harus dilakukan sesuai fungsi Pengendalian adalah...

- a. Merekrut staf baru (Pengorganisasian).
- b. Mengubah menu catering (Pelaksanaan).
- c. Menganalisis dan menghitung ulang Analisis Titik Impas (BEP).
- d. Memberikan teguran kepada staf dapur (Pengendalian).

Jawaban Tepat: c. Karena kerugian adalah penyimpangan dari standar profitabilitas, **Tindakan Korektif** yang paling mendasar adalah kembali ke fungsi **Perencanaan** untuk merevisi standar keuangan, yang diukur dalam tahap Pengendalian.

Resume

A. KONSEP DASAR MANAJEMEN

- **Definisi:** Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
- **Fungsi Manajemen (POAC):**
 1. **Planning** (Perencanaan): Menetapkan tujuan dan menentukan cara mencapainya
 2. **Organizing** (Pengorganisasian): Membagi tugas, mengalokasikan sumber daya, menyusun struktur
 3. **Actuating** (Penggerakan): Memotivasi, memimpin, dan mengarahkan tim
 4. **Controlling** (Pengawasan): Memantau kinerja dan melakukan koreksi

B. PERENCANAAN USAHA

1. Jenis Perencanaan:

- Strategis (jangka panjang)

- Taktis (jangka menengah)
- Operasional (jangka pendek)

2. Komponen Business Plan:

- Executive summary
- Analisis pasar dan kompetitor
- Rencana pemasaran
- Rencana operasional
- Rencana keuangan
- Analisis risiko

3. Analisis SWOT:

- **Strengths** (Kekuatan)
- **Weaknesses** (Kelemahan)
- **Opportunities** (Peluang)
- **Threats** (Ancaman)

C. PENGORGANISASIAN

1. Struktur Organisasi:

- Garis/lini (sederhana, untuk UKM)
- Fungsional (pengelompokan berdasarkan spesialisasi)
- Matriks (kombinasi proyek dan fungsional)

2. Prinsip Pengorganisasian:

- Pembagian kerja
- Departementalisasi
- Rentang kendali
- Delegasi wewenang

D. PENGENDALIAN USAHA

1. Proses Pengendalian:

- Penetapan standar
- Pengukuran kinerja
- Perbandingan dengan standar
- Tindakan korektif

2. Jenis Pengendalian:

- Preventif (sebelum proses)
- Konkuren (selama proses)
- Feedback (setelah proses)

E. TEORI MANAJEMEN

1. Klasikal:

- o Taylor: Manajemen ilmiah
- o Fayol: 14 prinsip manajemen

2. Neoklasik:

- o Hawthorne effect
- o Teori hubungan manusia

3. Modern:

- o Sistem pendekatan
- o Kontingensi

Penjelasan

FUNGSI MANAJEMEN (POAC) - DETAIL & CONTOH KASUS

1. PLANNING (PERENCANAAN)

Detail:

- Merupakan fungsi dasar manajemen
- Melibatkan penetapan tujuan dan penyusunan strategi
- Membutuhkan analisis situasi dan prediksi masa depan

Contoh Kasus:

Pak Budi memiliki warung nasi goreng yang cukup laris. Namun, penjualan stagnan dalam 6 bulan terakhir. Dia ingin mengembangkan usahanya.

Solusi Planning:

- **Tujuan:** Meningkatkan omset 30% dalam 6 bulan ke depan
- **Cara mencapainya:**
 - Menambah variasi menu (mie goreng, kwetiau)
 - Membuka layanan pesan antar
 - Buka sampai larut malam untuk target pekerja malam
- **Rencana aksi:** Survei harga bahan baku, cari kurir, buat spanduk baru

2. ORGANIZING (PENGORGANISASIAN)

Detail:

- Menciptakan struktur organisasi
- Membagi pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil
- Menetapkan wewenang dan tanggung jawab

Contoh Kasus:

Warung nasi goreng Pak Budi sekarang ramai sekali. Dia kewalahan sendiri mengurus pembelian, memasak, melayani customer, dan administrasi.

Solusi Organizing:

- **Bagi tugas:**
 - Pak Budi: Bertanggung jawab atas masakan dan quality control
 - Istrinya: Mengurus pembayaran dan administrasi
 - Keponakan: Melayani pesanan dan delivery
- **Alokasi sumber daya:** Beli motor untuk delivery, kasih seragam
- **Struktur sederhana:** Pak Budi sebagai manajer/pemilik

3. ACTUATING (PENGGERAKAN)

Detail:

- Menggerakkan orang untuk mencapai tujuan
- Melibatkan kepemimpinan dan motivasi
- Membangun komunikasi yang efektif

Contoh Kasus:

Karyawan Pak Budi (keponakannya) sering datang terlambat dan kurang semangat bekerja. Hasilnya, pesanan delivery sering terlambat.

Solusi Actuating:

- **Motivasi:** Berikan bonus untuk setiap 10 pesanan delivery
- **Kepemimpinan:** Pak Budi memberi contoh datang tepat waktu
- **Komunikasi:** Briefing singkat setiap pagi tentang target hari ini
- **Pengembangan:** Ajari keponakan cara berinteraksi dengan customer yang baik

4. CONTROLLING (PENGAWASAN)

Detail:

- Memastikan pelaksanaan sesuai rencana
- Mengukur dan memperbaiki kinerja
- Evaluasi berkelanjutan

Contoh Kasus:

Setelah 1 bulan, omset memang naik tapi biaya juga membengkak. Banyak bahan makanan yang terbuang karena tidak terpakai.

Solusi Controlling:

- **Standar:** Tetapkan target penjualan per menu per hari

- **Pengukuran:** Buat catatan harian penjualan setiap menu
 - **Perbandingan:** Bandingkan realisasi dengan target
 - **Koreksi:** Kurangi stok bahan untuk menu yang kurang laris, optimalkan pembelian
-

B. PERENCANAAN USAHA - DETAIL & CONTOH KASUS

1. JENIS PERENCANAAN

Contoh Kasus:

Sarah baru lulus kuliah dan ingin membuka coffee shop

Solusi Berdasarkan Jenis Perencanaan:

- **Strategis (5 tahun):** Menjadi coffee shop ternama di kota dengan 3 cabang
- **Taktis (1 tahun):** Membuka 1 cabang pertama, bangun brand awareness
- **Operasional (1 bulan):** Rencana promo bulan pertama, jadwal kerja karyawan, target penjualan harian

2. KOMPONEN BUSINESS PLAN

Contoh Kasus:

Sarah menyusun business plan untuk coffee shop "Kopi Tenang"

Solusi Komponen Business Plan:

- **Executive summary:** Ringkasan usaha coffee shop dengan konsep tempat nyaman untuk bekerja dan nongkrong
- **Analisis pasar:** Target mahasiswa dan pekerja muda, survey lokasi dekat kampus
- **Rencana pemasaran:** Promosi di Instagram, diskon student, loyalty program
- **Rencana operasional:** Layout coffee shop, peralatan yang dibutuhkan, supplier biji kopi
- **Rencana keuangan:** Perhitungan modal awal, proyeksi laba rugi 1 tahun, break even point
- **Analisis risiko:** Jika sepi customer, punya plan B (catering untuk meeting)

3. ANALISIS SWOT

Contoh Kasus:

Sarah menganalisis coffee shop yang akan dibuka

Solusi Analisis SWOT:

- **Strengths:** Latar belakang pendidikan Sarah di bidang bisnis, punya resep kopi spesial
 - **Weaknesses:** Modal terbatas, belum punya pengalaman usaha
 - **Opportunities:** Tren nongkrong di coffee shop meningkat, lokasi dekat kampus
 - **Threats:** Banyak kompetitor coffee shop, harga biji kopi naik
-

C. PENGORGANISASIAN - DETAIL & CONTOH KASUS

1. STRUKTUR ORGANISASI

Contoh Kasus:

Coffee shop Sarah sudah berjalan 6 bulan dan punya 5 karyawan

Solusi Struktur Organisasi:

- **Garis/lini:** Cocok untuk Sarah yang masih langsung mengawasi operasional
- **Pembagian tugas:**
 - o 2 barista
 - o 1 kasir
 - o 1 pelayan
 - o 1 cleaning service
- **Keuntungan:** Struktur sederhana, komunikasi lancar, decision making cepat

2. PRINSIP PENGORGANISASIAN

Contoh Kasus:

Terjadi tumpang tindih tugas di coffee shop Sarah

Solusi Prinsip Pengorganisasian:

- **Pembagian kerja:** Barista fokus membuat minuman, kasir menangani pembayaran
- **Departementalisasi:** Grup berdasarkan fungsi (produksi, service, admin)

- **Rentang kendali:** Sarah bisa mengawasi maksimal 6 orang langsung
- **Delegasi wewenang:** Kasir berwenang memberikan diskon 10% untuk member

D. PENGENDALIAN USAHA - DETAIL & CONTOH KASUS

1. PROSES PENGENDALIAN

Contoh Kasus:

Coffee shop Sarah mengalami penurunan pendapatan 20% dalam 2 minggu

Solusi Proses Pengendalian:

- **Standar:** Target pendapatan harian Rp 1.500.000
- **Pengukuran:** Cek laporan penjualan harian
- **Perbandingan:** Realisasi hanya Rp 1.200.000 (80% dari target)
- **Tindakan korektif:** Analisis penyebab, ternyata ada coffee shop baru buka. Lakukan promo "buy 1 get 1" selama weekend

2. JENIS PENGENDALIAN

Contoh Kasus:

Sarah ingin mencegah masalah sebelum terjadi

Solusi Jenis Pengendalian:

- **Preventif:** Training karyawan tentang hygiene dan customer service sebelum mulai kerja
- **Konkuren:** Supervisi langsung saat coffee shop beroperasi
- **Feedback:** Minta feedback customer melalui form online, evaluasi bulanan

E. TEORI MANAJEMEN - CONTOH PENERAPAN

1. TEORI KLASIKAL

Contoh Kasus Penerapan:

Di coffee shop Sarah:

- **Taylor (Manajemen ilmiah):** Standarisasi cara membuat latte yang sama untuk semua barista
- **Fayol (14 prinsip):** Pembagian kerja jelas antara barista dan kasir, satu komando (hanya Sarah sebagai manager)

2. TEORI NEOKLASIK

Contoh Kasus Penerapan:

Sarah memperhatikan:

- **Hawthorne effect:** Karyawan lebih semangat ketika Sarah memperhatikan dan memuji kerja mereka
- **Teori hubungan manusia:** Buat lingkungan kerja yang nyaman, ngobrol santai dengan karyawan

3. TEORI MODERN

Contoh Kasus Penerapan:

Sarah menerapkan:

- **Sistem pendekatan:** Coffee shop sebagai sistem yang terintegrasi (supplier -> produksi -> customer)
- **Kontingensi:** Strategi berbeda untuk situasi berbeda (promo saat sepi, tambah stok saat weekend)

CONTOH KASUS KOMPREHENSIF:

Kasus:

Toko pakaian "FashionMurah" milik Bu Siti sepi pembeli, stok menumpuk, karyawan kurang termotivasi

Solusi Terintegrasi:

1. **Planning:** Buat rencana turnaround 3 bulan dengan target jual 70% stok lama
2. **Organizing:** Bagi tim jadi 2 - tim online marketing dan tim penjualan offline
3. **Actuating:** Berikan insentif 5% dari penjualan stok lama, training product knowledge
4. **Controlling:** Monitor penjualan harian, evaluasi mingguan, adjust strategi jika perlu
5. **Analisis SWOT:** Manfaatkan strength harga murah, atasi weakness dengan promosi agresif

Dengan memahami detail dan contoh nyata ini, penerapan teori manajemen menjadi lebih mudah dipahami dan diaplikasikan dalam usaha sehari-hari.

CONTOH SOAL TKA & PEMBAHASAN

SOAL 1 (Konsep Manajemen)

Perhatikan pernyataan berikut:

1. Menetapkan tujuan perusahaan untuk 5 tahun ke depan
2. Membagi tugas kepada bagian produksi dan pemasaran
3. Memberikan bonus kepada karyawan berprestasi
4. Memeriksa laporan keuangan triwulan

Urutan yang tepat untuk menerapkan fungsi POAC adalah:

- A. 1-2-3-4
- B. 1-3-2-4
- C. 2-1-3-4
- D. 1-2-4-3
- E. 2-1-4-3

Jawaban: A

Pembahasan:

- (1) = Planning - perencanaan jangka panjang
- (2) = Organizing - pembagian tugas
- (3) = Actuating - motivasi karyawan
- (4) = Controlling - pengawasan kinerja

SOAL 2 (Analisis SWOT)

Sebuah usaha kafe di dekat kampus memiliki keunggulan rasa kopi yang khas, namun mengalami kesulitan dalam hal perluasan modal. Di sisi lain, tren nongkrong di kalangan mahasiswa semakin meningkat, sementara kompetitor membuka cabang baru di lokasi strategis.

Dari studi kasus tersebut, yang termasuk dalam kategori Weaknesses adalah:

- A. Rasa kopi yang khas
- B. Kesulitan perluasan modal
- C. Tren nongkrong mahasiswa
- D. Kompetitor membuka cabang baru
- E. Lokasi dekat kampus

Jawaban: B

Pembahasan:

- Weaknesses = kelemahan internal perusahaan
- Kesulitan modal merupakan kelemahan yang berasal dari dalam perusahaan

SOAL 3 (Struktur Organisasi)

Sebuah usaha kuliner dengan 10 karyawan memiliki struktur dimana pemilik langsung mengawasi semua bagian termasuk dapur, kasir, dan pelayanan. Struktur organisasi yang digunakan adalah:

- A. Fungsional
- B. Matriks
- C. Divisional
- D. Garis/lini
- E. Komite

Jawaban: D

Pembahasan:

Struktur garis/lini cocok untuk usaha kecil dengan jumlah karyawan terbatas, dimana pemimpin langsung mengawasi semua bagian.

SOAL 4 (Pengendalian Usaha)

Sebuah toko roti menemukan bahwa penjualan croissant menurun 20% dalam sebulan terakhir. Pemilik segera menganalisis penyebab dan menemukan bahwa kompetitor menawarkan harga yang lebih murah. Tindakan ini termasuk dalam fungsi:

- A. Planning
- B. Organizing
- C. Actuating
- D. Controlling
- E. Staffing

Jawaban: D

Pembahasan:

Proses pengendalian meliputi: memantau kinerja (penjualan turun), menganalisis penyebab, dan mengambil tindakan korektif.

SOAL 5 (Teori Manajemen)

Seorang manajer production line menerapkan sistem insentif berdasarkan jumlah unit yang dihasilkan karyawan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh:

- A. Henry Fayol
- B. Frederick Taylor
- C. Max Weber
- D. Elton Mayo
- E. Abraham Maslow

Jawaban: B

Pembahasan:

Frederick Taylor dengan manajemen ilmiahnya menerapkan sistem upah diferensial berdasarkan produktivitas.

KISI-KISI SOAL TKA

N o	Kompetensi yang Diuji	Indikator	Level Kesulitan
1	Memahami fungsi manajemen	Menjelaskan urutan POAC dalam studi kasus	C2
2	Menganalisis perencanaan usaha	Mengidentifikasi komponen SWOT	C4
3	Mengevaluasi struktur organisasi	Memilih struktur yang tepat untuk skala usaha tertentu	C5
4	Menerapkan fungsi pengendalian	Mengidentifikasi tahapan controlling dalam masalah bisnis	C3
5	Mengenal teori manajemen	Mengaitkan konsep dengan tokoh manajemen	C1

TIPSKIAT MENJAWAB SOAL TKA

1. **Baca soal dengan teliti** - perhatikan kata kunci seperti "paling tepat", "utama", "terutama"
2. **Eliminasi jawaban yang jelas salah** - persempit pilihan
3. **Perhatikan konteks studi kasus** - jawaban harus relevan dengan situasi yang diberikan

4. **Hubungkan dengan teori** - pastikan jawaban memiliki dasar teori yang kuat
5. **Kelola waktu dengan baik** - jangan terlalu lama pada satu soal