**BAB 9**

**Analisa Data, Perkiraan, dan Rencana**

**Tujuan Analisis Data**

Menganalisa data – data dan informasi yang ia dapatkan untuk dievaluasi dan dikalskulasikan agar tidak menimbulkan masalah yang berakibat pada kegagalan.

Tujuan dan manfaat dari analisa data bagi sebuah bisnis adalah sebagai berikut :

1. Memperoleh data yang lebih akurat dan akan diberikan kepada bagian lain yang membutuhkannya, seperti manajemen, keuangan, penjualan dan lain – lain.
2. Menemukan suatu kecenderungan di masa datang dari data – data yang telah diketahui dan dikumpulkan.
3. Meminimalisir risiko kegagalan dari sebuah keputusan strategis yang akan diambil sebelum memulai bisnis.
4. Mengetahui Kondisi dan kinerja bisnisnya.
5. Mengetahui kecenderungan permintaan pasar terhadap produknya dengan riset dan survei lapangan secara langsung dan tidak langsung.
6. Untuk mengetahui pola dari data dan informasi yang terjadi.
7. Untuk membuat prediksi suatu hal yang bisa dijadikan acuan kerja.
8. Untuk mengambil sebuah keputusan yang strategis setelah diperoleh hasil dari analisa data tersebut.

**Jenis-jenis Data yang Dianalisa dalam Pengambilan Keputusan**

Dalam menjalankan sebuah bisnis, banyak data yang dikumpulkan, diperlukan, dicatat, dan dikelompokan untuk dianalisa sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang dapat digunakan bagi departemen lain atau bagian lain yang membutuhkannya atau bahkan oleh manajemen dan wirausahawan tersebut. Jenis-jenis data yang dibutuhkan untuk dianalisa adalah sebagai berikut :

1. Data produk yang tidak lolos uji kualitas (*depect product*) untuk mengetahui seberapa besar persentase produk gagal dari total produk yang diproduksi.
2. Data piutang yang tidak terbayar oleh pelanggan atau kredit macet yang pembayarannya melebihi hari syarat pembayaran (*term of payment*) yang telah ditentukan.
3. Seberapa besar tingkat permintaan kebutuhan akan produk di pasar dalam rangkan peluncuran produk baru.
4. Tingkat kepuasan pelangan akan suatu produk.
5. Keinginan produk dari konsumen yang belum ada di pasar atau langkah perbaikan dan inovasi produk.
6. Seberapa besar tingkat keluhan pelanggan terhadap pelayanan perusahaan baik dari sisi pola keluhan, jenis keluhan, dan berapa persentasenya memelalui kuisioner.
7. Jumplah penjualan yang akan diprediksi (*sales forecasting*) dan diprediksi dalam beberapa tahun mendatang dengan acuan data penjualan tahun ini dan data periode sebelumnya.
8. Data dari catatan dan laporan keuangan untuk dianalisa dan dibuat rasio atau perbandingan dari data yang ada. Misalnya, analisa laporan keuangan, laporan laba rugi, neraca, laporan arus kas (*cash flow*), dan stuktur biayanya.
9. Data-data tentang informasi yang dibutuhkan untuk dianalisa dalam mengambil keputusan investasi seperti analisa peluang pokok (*break event analysis*), analisa seberapa lama tingkat pengembalian investasi (*pay back period analysis*), dan analisa-analisa lainnya.
10. Untuk menemukan peluang investasi yang baru di masa mendatang.

**Metode Analisa Data**

Ada beberapa jenis metode analisa data yang digunakan oleh sebagian besar orang, tetapi yang sering digunakan ada dua metode, yaitu: metode kuantitatif (metode numerarial) dan metode kualitatif (metode nonnumerarial).

**Metode Kuantitatif**

Metode ini digunakan dalam pengambilan keputusan berdasarkan kesimpulan dari hasil analisa kuantitatif atau perhitungan secara numeratikal suatu data, informasi, dan kejadian-kejadian di masa lalu. Jenis metode ini dibagi menjadi beberapa jenis :

1. Time series method

1. Dekomposisi
2. Moving average (rata-rata bergerak)
3. Exponential smoothing
4. Exponential smoothing penyusuaian kecenderungan (*tren adjustment*)

2. Casual method (metode sebab-akibat)

1. Proyeksi kecenderungan (*trend projection*)
2. Metode sebab-akibat secara regresi linier (*linear regression casual method*)`

**Metode Kualitatif**

Selain metode kuantitatif, metode analisa dapat dilakukan dengan metode pendekatan kualitatif. Metode ini bersifat menggunakan asumsi perhitungan untuk melakukan peramalan bisnis perusahaan namun lebih menitikberatkan pada kejadian-kejadian atau kondisi-kondisi yang telah terjadi di masa lalu.

**Metode DELPHI**

Metode ini menggunakan pendekatan berdasarkan proses interaktif dengan melibatkan para eksekutif dan direksi yang ditempatkan di beberapa tempat yang berbeda (fungsi, bagian, dan divisi) untuk membuat sebuah peramalan (*forecast*).

**Penerapan Analisis SWOT dalam Mengambil Keputusan**

Analisis SWOT adalah sebuah alat analisis yang penting bagi seorang wirausahawan dalam memutuskan strategi bersaingnya. Ananlisis digunakan dalam:

1. Memasuki sebuah industri baru.
2. Memutuskan untuk meluncurkan produk baru.
3. Menganalisa posisi perusahaan dalam persaingan saat ini.
4. Untuk melihat sejauh mana kekuatan dan kelemahan perusahaan.
5. Membuat keputusan untuk memecahkan masalah yang akan terjadi sehubungan dengan ancaman yang akan datang dan peluang yanng bisa diambil.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **SWOT** | ***Strenghts***  (Kekuatan perusahaan Anda) | ***Weakness***  (Kelemahan perusahaan Anda) | ***Opportunity***  (Peluang yang bisa diambil) | ***Threat***  (Ancaman terhadap perusahaan Anda) |

Ada tiga aspek pemasaran yang sangat penting:

a. *Market share*

1. Segmen pasar Anda apa dan siapa (*segmentation*)?
2. Dari segmen tersebut, mana yang Anda bidik secara khusus (*targetting)?*
3. Lalu apa posisi bisnis dan produk Anda (*positioning*) yang membuat *customer* memandang lain dan mudah untuk mengingatnya?

b. *Heart share*

1. Apa strategi “relationship” Anda dengan konsumen?
2. Bagaimana membuat orang lain senang dan terus ingin berhubungan dengan bisnis Anda (*experiental and emotinal marketing*)?

c. *Mind share*

1. Bagaimana strategi “brand” Anda?
2. Wujudkanlah proses bisnis lalu dalam pelayanannnya (*service)*

Cara menentukan *marketing strategy marketing strategy* adalah merencanakan strategi **6P**, yaitu:

1. **Product**, *seperti apa?*
2. **Price**, *mau di mana dan kebijakannya.*
3. **People**, *kriteria dan minimalnya*
4. **Promotion**, *cara dan strateginya seperti apa.*
5. **Place**, *tempat yang mendukung strategi di atas.*
6. **Profit**, *margin (batasannya) seberapa?*

**BAB 10**

**Manajemen Organisasi**

Proses-proses yang ada dalam konsep manajemen bisa dijelaskan lebih singkat, yaitu:

**1. Perencanaan (*Planning)***

Menjelaskan bahwa para manager memikirkan kegiatan-kegiatan, apa yang akan dikerjakan, dilaksanakan, dan diwujudkan yang didasari pada metode, rencana, dan konsep. Contoh:

1. Perencanaan struktur organisasi
2. Perencanaan kriteria SDM yang dibutuhkan
3. Perencanaan sistem seleksi
4. Perencanaan uraian tugas dan tanggung jawab (*job description*)
5. Perencanaan analisa kerja sesuai dengan posisinya (*job analysis*)
6. Perencanaan pengembangan organisasi, dan lain lain.

Proses perencanaan penting sekali untuk dilakukan karena menjadi fondasi dalam konsep manajemen.

**2. Pengorganisasian (*Organizing)***

Perusahaan yanng telah melakukan perencanaan tentunya perlu dikelola agar sumber daya manusia dan aspek yang lainnya dapat dikordinasikan dengan baik sehingga kemungkinan terjadinya konflik bisi diminimalisasikan. Kunci pengorganisasian sumber daya terletak pada kemampuan untuk menganalisa, menyusun, dan memanfaatkan kelemahan sumber daya yang ada dan meningkatkan kekuatannya dengan cara memotivasi, dan manager bertanggung jawab terhadap pengkordinasian.

**3. Pengarahan (*Directing)***

Selama proses pengorganisasian dan pengkoordinasian berlangsung, maka diperlukan pengarahan, memimpin (*lead*) dan mempengaruhi (*how to motivate*) para bawahan oleh manager agar efisiensi kerja dan efeksivitas hasil bisa terwujud sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Mengarahkan bukan hanya memerintah bawahan saja tetapi juga lebih pada aspek memotivasi orang. Jadi, seorang manager juga seorang motivator yang handal.

**4. Pengawasan (*Controlling)***

Berhasil atau tidaknya proses manajemen terletak pada aspek pengawasannya sehingga pergerakan proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan bisa berjalan dengan baik. Tanpa aspek pengawasan yang tepat, baik dan benar maka tujuan perusahaan sulit tercapai. Karena itu, dalam proses pengawasan dibutuhkan improvisasi dan perbaikan sistem secara terus menerus agar menjadi lebih baik

**BAB 11**

**Manajemen Produksi**

**Dan Persediaan**

**Bisnis yang Tujuannya Menjual Produk**

Ada dua jenis bisnis yang berorientasi menawarkan dan menjual produk berupa barang, yaitu:

**1. Menjual (barang) dengan berbasis produksi**

Perusahaan manufaktur memproduksi barang dari bahan baku (*raw material*) kemudian diproses dan diproduksi menjadi barang jadi, kemudian didistribusikan dan dipasarkan ke calon konsumen. Misalnya, produsen sepatu, pakaian, restoran, dan lain-lain.

**2. Menjual produk (barang) tanpa melakukan proses produksi**

Produk tipe ini hanya berorientasi menjual, mendistribusikan dan memasarkan produk dari perusahaan ke perusahaan berorientasi memproduksi barang jasa (manufaktur). Perusahaan jenis ini sering disebut perusahaan dagang (PD) atau *trading.* Contohnya, perusahaan yang bergerak dibidang distribusi, perusahaan *sholesake,* penjual skala besar, perusahaan retail (pengecer), agen, outlet, dan lain-lain.

**Bisnis yang Tujuannya Menjual Massal**

Bisnis ini tidak bertujuan menjual produk berupa barang tetapi berupa jasa atau pelayanan yang tidak bisa dilahat dan disentuh oleh pancaindera konsumen (*intangible product*). Bisnis ini disebut sebagai “bisnis jasa.” Ada 2 jenis karakter bisnis jasa yang kita ketahui yaitu:

1. Bisnis jasa yang melakukan pekerjaannya berdasarkan order (*job order atau by order*), kemudian ia membuat, merencanakan, dan mewujudkannya. Bisnis ini sering disebut *contractor.*
2. Bisnis jasa yang melakukan perkerjaannya sebagai penjual jasa (*original business services*), kemudian dipromosikan, dipasarkan, melakukan konrrak, mengerjakannya

**1. Bisnis jasa yang melakukan pekerjaannya berdasarkan order (*job order atau by order*)**

Bisnis ini dalam proses produksinya didasarkan pada keinginan calon pembeli atau pengguna yang memberi *order* dalam bentuk tertentu (gambar, rencana, tujuan visi , dan lain-lain) untuk disepakati, dibuat, dan dikerjakan dengan harga atau biaya yang sudah disetujui bersama sebelum pekerjaan tersebut dilaksanakan anatara pemberi order dengan penerima order.

Pemberi order adalah pemilik atau yang mempunyai keinginan atas order tersebut, sedangkan penerima order adalah perusahaan jasa yang menerima order untuk dikerjakan atau mewujudkannya. Penerima order biasanya ditentukan secara:

1. Langsung oleh pemilik *order* (*owner*)
2. Tender terbuka pada surat kabar yang dilakukan oleh pemilik order untuk umum, misalnya tender dari pemerintah, BUMN, dan lain-lain
3. Tender terbuka yang bersifat terbatas, hanya untuk beberapa kandidat saja tidak terbuka secara umum melalui surat kabar.
4. Tender tertutup yang dilakukan oleh pemilik order tidak secara umum. Terbatas dalam jumlah tertentu dan biasanya dilakukan oleh pihak swasta.
5. Penunjukan secara langsung oleh pemilik (pemberi order) kepada calon penerima order karena pengalaman, reputasi, dan kredibilitasnya atas hasil pekerjaanya

**2. Bisnis jasa yang melakukan perkerjaannya sebagai penjual jasa (*original business services*)**

Jenis bisnis ini benar-benar dilakukan tanpa proses produksi barang atau produk tetapi berupa sebuah penawaran jasa atas seluruh atau sebagian pekerjaaan dari jenis pekerjaan yanng diminta oleh pembeli order (pemilik) untuk dikerjakan sesuai dengan batas waktu yang disepakati bersama. Contohnya :

1. Jasa keberhasilan, seperti ClarkNCerten (CnC)
2. Jasa pemasaran, broker, seperti Century, Coldwell Banker, Raywhite, Era dan lain lain
3. Jasa desain dan konsultasi, seperti konsultan perencana, konsultan keuangan
4. Jasa perencanaan teknologi informasi
5. Jasa pengiriman barang, seperti JNE, JNT, Si Cepat
6. Jasa transportasi, seperti APTB
7. Jasa Pencucian pakaian, seperti laoundry
8. Jasa suplai tenaga kerja
9. Jasa-jasa lainnya merupakan bisnis menarik dan menguntungkan

**Aspek – Aspek Penting Dalam Proses Produksi**

Seorang wirausahawan perlu mempelajari konsep dan manajemen produksi serta mempelajari cara mengelola persediaan. Kita perlu mengenal aspek-aspek penting dalam proses produksi. Aspek-aspek penting iu adalah:

**1. Produksi**

Produkai adalah kegiatan atau proses yang menimbulkan manfaat atau penciptaan manfaat baru. Contoh, dari kayu menjadi kursi, meja, atau lemari.

**2. Produk**

Produk adalah hasil dari kegiatan produksi yang berwujud barang (*tangible product*) dan dapat disentuh, dilihat, dirasakan, dan dimanfaatkan. Contoh, roti, tas, ban, mobil atau motor.

**3. Produsen**

Produsen baik yang bersifat individu, badan hukum yang memproduksi suatu barang. Contoh, pabrik, restoran, dan lain-lain.

**4. Produktivitas**

Produktivitas adalah suatu perbandingan atas hasil proses atau kegiatan dengan target hasil dari kegiatan tersebut. Misalkan, produktivitas karyawan naik diindikasikan oleh jumlah produksi yang mengalami kenaikan.

**5. Sistem Produksi**

Sistem produksi adalah rangakaian, batasan, kebijakan, dan beberapa elemen yang saling berhubungan serta saling menunjang antara satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan produksi.

**6. Perencanaan Produksi**

Perencanaan produksi adalah perencanaan dari mulai persiapan, proses hingga produksi telah selesai untuk menghasilkan produk yanng sesuai dengan target yang ditentukan. Contoh, perencanaan dan pengendalian persediaan {*product planning amd inventory control* (PPIC)}.

**7. Perencanaan Produk**

Perencanaa produk mengenai apa, berapa, jenis, dan bagaimana suatu barang yang dapat dan akan diproduksi oleh suatu perusahaan.

**8. Urutan Proses Produksi**

Dalam proses produksi dapat dikatakan bahwa setiap produk, proses produksi, dan perencanaanya membutuhkan penyelesaian pekerjaan yang berbeda, baik dari jenis bahan bakunya sampai dengan produk jadinya. Pola baku menjadi barang jadi disebut uruta proses produksi.

**9. Skedul Produksi**

Setiap penyelesaian suatu produk dibutuhkan skedul pekerjaan dari masing-masing urutan proses produksi baik dari kapan proses produksi tersebut dimulai, dikerjakan, dan diselesaikan. Dengan adanya skedul produksi, para karyawan dapat mengetahui dengan pasti teng apa yang harus segera dikerjakan dan diselesaikan terlebih dahulu serta proses mana yang kritis dan pekerjaan yang tertinggal dari target produksi.

**10. Order Pabrik**

Sebuah pekerjaan membutuhkan sebuah perintah untuk dikerjakan pada atau oleh bagian tertentu untuk membuat sebuah produk tertentu. Perintah untuk mengerjakan sebuah produk agar segera diproses dan diproduksi disebut order pabrik. Contoh, order untuk mengerjakan perakitan produk (*assembling*), order untuk membuat komponen, order untuk melakukan pengemasan, order untuk melakukan proses pengerjaan ulang, order khusus, dan lain-lain.

**Ruang Lingkup Manajemen Produksi**

Ruang lingkup manajemen produksi terdiri dari 3 hal utama, yaitu :

**1. Perencanaan Sistem Produksi**

Membahas dan merencanakan hal-hal sebagai berikut :

1. Perencanaan produk
2. Perencanaan lokasi
3. Perencanaan fasilitas produksi
4. Perencanaan lingkungan kerja
5. Perencanaan standar produksi

**2. Sistem Pengendalian Mutu Produksi**

Membahas hal-hal sebagai berikut:

1. Pengendalian proses produksi (*production flow)*
2. Pengendalian bahan baku (dari barang diterima, disimpan, dan diproduksi)
3. Pengendalian tenaga kerja (keterampilan, pengetahuan, dan keahlian)
4. Pengendalian biaya produksi (biaya tenaga kerja, *overhead,* dan lain-lain)
5. Pengendalian hasil produk dan pengemasannya
6. Pemeliharaan produk, alat, mesin, dan lingkungan
7. Pengendalian produk gagal (*defect product*)

**3. Sistem Informasi Produksi**

Sistem ini tidak berdiri sendiri tetapi terkait aspek-aspek lainnya:

a. Struktur Organisasi

Jalur Komunikasi, pertanggungjawaban, jalur komando, dan pelaporan yang dibuat dan ada dalam struktur organisasi. Untuk sistem informasi produksi masuk dalam sistem perencanaan infomasi oraganisasi.

b. Jenis produksi apakah atas dasar pesanan

Sistem informasi produksi bisa dibuat berdasarkan sistem produksi atas dasar pesanan khusus dari pelanggan atau *by order*. Contoh, pemesanan kendaraan roda 4 merek “X”. Maka, sistem informasi produksi yang sebelumnya mengerjakan merek lainnya segera diubah menjadi pengerjaan mobil “X”. Seluruh bagian harus mengetahui cara, metode, SOP (*Standard Operating Procedure),* konsep, dan lain-lain. Untuk itu, perlu dirancang sisten informasi produksinya secara akurat dan baik.

c. Produksi Untuk Pasar (konsep produk)

Sama halnya dengan produksi atas pesanan, produksi untuk pasar ini perlu merencanakan kebutuhan pasar tertentu yang akan dituangkan dalam strategi perusahaan. Sistem produksi ini bersifat masal (*mass production)*. Contoh, strategi perusahaan yang baru adalah memproduksi produk tertentu untuk segmen pasar anak muda di wilayah tertentu.

**Perencanaan Pengandalian Bahan dan Biaya**

Proses produksi yang baik selalu memperhatikan dan mempersiapkan dan pengendalian bahan baku dengan seksama. Jenis dan jumlah bahan baku serta tata letak yang tidak direncanakan dengan baik akan menimbulkan biaya yang tidak terduga. Biaya yang sering terjadi adalah sebagai berikut :

1. Biaya langsung (*direct cost)*, yang terdiri dari:

1. Biaya angkut, biaya angkut timbul karena salah menempatkan dan merencakan jumlah barrang yang mengakibatkan proses pengangkutan lebih jauh, lebih lama, dan menyulitkan.
2. Biaya pembelian, biaya yang timbul karena kurang terencananya kebutuhan bahan baku sehingga pembelian bahan baku bisa terjadi lebih dari sekali pesan.
3. Biaya administrasi yang timbul akibat kejadian diatas.

2. Biaya tidak langsung (*indirect cost)*, yang terdiri atas:

1. Biaya bunga, biaya yang timbul karena penumpukan barang dalam waktu yang lama.
2. Biaya klaim dari pembeli terhadap barang yang akan diproduksi karena salah spesifikasi dalam membeli.
3. Biaya mutu, yaitu biaya yang timbul karena ketidaksesuaian mutu produk yang dibuat dengan standar perusahaan.

**BAB 12**

**Manajemen Sumber Daya Manusia dan motivasi**

Masalah motivasi bagi kinerja tim dan perusahaan merupakan masalah yang amat penting. Cara memotivasi pegawai sangat dibutuhkan oleh seorang wirausahawan dalam menjalankan usahanya. Ada beberapa cara yang perlu diketahui yaitu:

**1. Seleksi, persyaratan, kualifikasi dalam penerimaan pegawai**

Proses pencarian, pemilihan, dan pengangkatan pegawai merupakan faktor penting dalam membangun dan memelihara tenaga kerja agar terus produktif.

**2. Pelatihan manajemen yang tepat**

Banyak pegawai yang tidak termotivasi, bosan dalam kejenuhan kerja yang monoton. Untuk itu perlu dilakukan adanya pelatihan yang menyenangkan (*fun)* agar bisa membuat fresh tetapi mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.

**3. Tata usaha mengenai sistrm penggajian dan upah**

Sering terjadi ada perusahaan yang menggunakan sistem penggajian yang tidak jelas dan tidak ada struksturnya, sehingga karyawan tidak mengetahui mana yang imbalan karena prestasinya atau mana yang bukan.

**4. Cara berkomunikasi dan teknik berkomunikasi**

Semakin banyak dan lancarnya komunikasi antara pimpinan dan karyawannya dan karyawan dengan yang lain akan menambah motivasi kerja bagi karyawannya.

**5. Memerharikan kondisi kerja**

Kondisi tempat kerja yang buruk akan menyebabkan karyawan kurang termotivasi dalam bekerja.

**6. Salah satu kiat untuk memotivasi adalah menghargai dan memerhatikan karyawan**

Sikap menghargai dan memberikan perhatian yang baik akan membuat karyawan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan.

**Munculnya Konflik**

Konflik muncul karena diawali dari berbagai faktor penyabab. Di antaranya adalah sebagai berikut:

**1. Perbedaan presepsi**

Perbedaan pola pandangan tentang suatu hal bisa menimbulkan konflik karena masing-masing pribadi bersikukuh dengan presepsinya. Konflik ini bisa terselesaikan bila masing-masing pribadi sepakat dengan satu arah, tujuan dan bergabung ke dalam tim.

**2. Ketidakharmonisan pemikiran**

Ketidakselarasan dan ketidakharmonisan pemikiran bisa memunculkan sebuah konflik karena perbedaan visi dan misi, tetapi mereka memiliki satu keinginan yang masing-masing menonjolkan egonya.

**3. Egoisme (Keakuan)**

Semakin egois atau semakin tinggi tingkat keakuan seseorang, semakin mudah pula konflik timbul dengan orang lain dimana pun ia berada.

**4. Persaingan**

Keinginan untuk lebih dari yang lain, baik berupa kekuasaan, prestasi, atau popularitas dapat melahirkan persaingan yang selalu memunculkan konflik bila tidak disiasati dengan baik.

**5. Situasi dan kondisi yang mendukung konflik (perselisihan)**

Situasi dan kondisi menciptakan konflik bila di dalam situasi itu telah muncul tindakan yang membakar ‘keeogoisan’ seseorang. Orang itu disebut ‘provokator’ karena itikadnya untuk mewujudkan konflik demi kepentingannya.

**6. Perilaku seseorang**

Perilaku kita atau orang lain yang mengarah pada hal yang bisa menimbulkan konflik itu bisa terjadi bila perilaku itu menyinggung perasaan orang lain atau tidak tunduk pada aturan yang disepakati sebelumnya.

**7. Kurangnya komunikasi satu dengan yang lainnya**

Masalah komunikasi dapat menimbulkan konflik apabila tidak diarahkan dengan baik. Oleh sebab itu , agar tidak terjadi konflik, perlu dibangun model komunikasi yang dilandasi rasa saling menghormati di antara semua pihak yang terlibat atau tergabung dalam suatu kegiatan bisnis. (atasan dan bawahan)

**8. Terjadinya diskriminasi**

Hal bisa menimbulkan konflik karena sikap seseorang terhadap orang lain tidak sama, baik atasan terhadap bawahan atapun manajer dengan karyawan-karyawannya.

**9. Kebencian**

Kebencian yang telah muncul sebelum terjadinya konflik akan menyebabkan konflik itu semakin dalam dan berujung pada pertikaian. Contoh, mencap seseorang dengan julukan yang kurang baik, mengganggu orang lain sebagai biang masalah, terlalu banyak menuntut, dan lain-lain.

**Tipe Konflik**

Merumuskan tipe-tipe konflik bukanlah perkara mudah karena konflik-konflik itu tercipta karena berbagai macam situasi, kondisi, sikap, kondisi, dan maksud dari masing-masing individu. Namun, kita bisa menggolongkannya berdasarkan faktor penyebabnya, yaitu:

**1. Konflik emosi atau perasaan (*emotional conflict)***

Konflik yang terjadi karena perasaan dan emosi seseorang pada kondisi atau saat-saat tertentu.

Seperti, Marahnya seseorang membuat orang lain tersinggung.

**2. Konflik ide dan pemikiran (*cognitive conflict)***

Banyaknya konflik yang diakibatkan oleh ketidaksamaan ide, konsep, dan pemikiran (kognitif) dari pribadi yang tergabung dalam satu tim.

Seperti : Pada acara rapat OSIS dibahas konsep pameran dan seminar tentang kewirausahawan. Banyak ide yang muncul dari anggotanya. Solusi untuk mengatasinya adalah dengan menggunakan sistem pemilihan dan pengambilan keputusan tujuan. Supaya hail ini bisa berjalan dengan baik.

**3. Konflik tujuan**

Konflik seperti ini sering terjadi pada saat semua hal dan aspek telah disepakati termasuk ide-ide pemikirannya, tetapi tujuannya belumlah sama dan seirama. Visi dan misi diawal haruslah seirama untuk seluruh anggota.

Seperti : Bila kita mau berbisnis dengan partnership, hal yang terpenting adalah menentukan tujuan kita berbisnis, menentukan konsep, menentukan ide, dan pemikiran, menentukan sistem dan aturan selama kita berbisnis agar tidak terjadi konflik kepentingan antara pemiliknya.

**Adapun tipe-tipe konflik berdasarkan tingkatannya, yaitu:**

**1. Konflik individu atau pribadi**

Konflik ini ditimbulkan oleh faktor individu itu sendiri seperti sikap, kepentingan, perilaku, emosi, ide, pemikiran, dan tujuan. Konflik ini tidak dipengaruhi oleh orang lain di sekitarnya.

**2. Konflik antarperorangan atau individu**

Konflik yang ditimbulkan oleh dua orang karena faktor antarindividu itu sendiri. Konflik ini dipengaruhi oleh perbedaan masing – masing individu.

**3. Konflik dalam kelompok**

Konflik yang disebabkan oleh individu-individu dalam kelompok itu sendiri dan jumlahnya bisa lebih dari dua orang. Konflik ini biasanya disebabkan oleh faktor kepemimpinan dari kelompok tersebut, seperti:

a. Belum adanya seorang pemimpin

b. Gaya kepemimpian

c. Ada kepemimpinan tetapi masing-masing individu telah membawa konfliknya sebelum kelompok itu ada

**4. Konflik antarkelompok**

Konflik ini biasanya ditimbulkan oleh tujuan dan keinginan yang menggebu-gebu untuk segera terwujudkan dan kelompok lain diharapkan tidak mampu mewujudkannya. Faktor penyebabnya adalah:

a. Persaingan antarkelompok

b. perilaku di dalam kelompok-kelompok itu sendiri

c. Hubungan antar kelompok

d. Reaksi terhadap pilihan seseorang terhadap pemenang atau ketidakarifan dari hasil keputusan pemenang

**5. Konflik interoraganisasi**

Konflik ini lebih besar dampaknya karena jumlah anggota dalam kelompoknya. Ada berbagai jenis konflik interorganisasi, yaitu:

a. Konflik vertikal dalam organisasi. Contoh, konflik antara atasan dan bawahan.

b. Konflik horizontal dalam organisasi. Contoh, konflik departemen dalam satu organisasi.

c. Konflik antarmanajemen dan staf lain. Contoh, konflik antara manajer pemasaran dengan staf bagian produksi.