



BUKU MATERI POKOK
EKMA4111/3SKS/MODUL 1 - 9

EDISI 2

Pengantar Bisnis

Dorothea Wahyu Ariani

PENERBIT UNIVERSITAS TERBUKA

Hak Cipta © dan Hak Penerbitan dilindungi Undang-undang ada pada Universitas Terbuka Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan – 15418 Banten – Indonesia
 Telp.: (021) 7490941 (hunting); Fax.: (021) 7490147;
 Laman: www.ut.ac.id

Dilarang menyalip sebagian ataupun seluruh buku ini dalam bentuk apa pun, tanpa izin dari penerbit

Edisi Kedua

Cetakan pertama, September 2014

Cetakan kedua, Juni 2015

Cetakan ketiga, Mei 2016

*Penulis: Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.
 Penelaah Materi: Fandy Djigono, S.E., M.Com, Ph.D.
 Pengembangan Desain Instruksional: Devi Ayuni, S.E., M.Si.*

*Desain Cover & Ilustrator : Aris Suryana S.
 Lay-outer : Heru Junianto
 Copy Editor : Brillianting Proatiwi*

650

ARI

ARIANI, Dorothea Wahyu

Materi pokok pengantar bisnis; 1 – 9(EKMA4111/3 sks /
 Dorothea Wahyu Ariani. -- Cet.3; Ed 2 --, Tangerang Selatan:
 Universitas Terbuka, 2016.

610 hal; ill.; 21 cm

ISBN: 978-979-011-892-8

I. bisnis

I. Judul

Daftar Isi

TINJAUAN MATA KULIAH	ix
MODUL 1: Pengertian Dasar Bisnis, Kewirausahaan, dan Lingkungan Bisnis	1.1
Kegiatan Belajar 1:	
Pengertian dan Ruang Lingkup Bisnis.....	1.3
Latihan	1.19
Rangkuman	1.19
Tes Formatif 1	1.20
Kegiatan Belajar 2:	
Bisnis dan Kewirausahaan.....	1.23
Latihan	1.35
Rangkuman	1.37
Tes Formatif 2	1.38
Kegiatan Belajar 3:	
Lingkungan Bisnis dan Sistem Ekonomi.....	1.41
Latihan	1.63
Rangkuman	1.66
Tes Formatif 3	1.66
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF.....	1.69
DAFTAR PUSTAKA.....	1.71
MODUL 2: Konsep Dasar Berdagang dan Pasar Bebas	2.1
Kegiatan Belajar 1:	
Menjangkau Pasar Bebas	2.3
Latihan	2.25
Rangkuman	2.26

Tes Formatif 1	2.27
Kegiatan Belajar 2:	
Kekuatan Dalam Pasar Bebas dan Proteksi Perdagangan.....	2.30
Latihan	2.46
Rangkuman	2.50
Tes Formatif 2	2.50
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF.....	2.53
DAFTAR PUSTAKA.....	2.54
MODUL 3: Etika Bisnis dan Tanggung Jawab Sosial	3.1
Kegiatan Belajar 1:	
Etika Bisnis.....	3.3
Latihan	3.21
Rangkuman	3.23
Tes Formatif 1	3.23
Kegiatan Belajar 2:	
Tanggung Jawab Sosial	3.26
Latihan	3.46
Rangkuman	3.48
Tes Formatif 2	3.49
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF.....	3.52
DAFTAR PUSTAKA.....	3.53
MODUL 4: Kepemilikan Bisnis dan Bisnis Kecil	4.1
Kegiatan Belajar 1:	
Bentuk-Bentuk Kepemilikan Bisnis.....	4.3
Latihan	4.24
Rangkuman	4.28

Tes Formatif 1	4.28
Kegiatan Belajar 2:	
Kewirausahaan dan Bisnis Kecil	4.31
Latihan	4.52
Rangkuman	4.55
Tes Formatif 2	4.56
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF.....	4.59
DAFTAR PUSTAKA.....	4.60
MODUL 5: Manajemen Bisnis dan Organisasi Pada Pasar Sekarang	5.1
Kegiatan Belajar 1:	
Fungsi Manajemen Bisnis	5.3
Latihan	5.22
Rangkuman	5.24
Tes Formatif 1	5.25
Kegiatan Belajar 2:	
Organisasi Pada Pasar Sekarang	5.28
Latihan	5.55
Rangkuman	5.57
Tes Formatif 2	5.58
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF.....	5.61
DAFTAR PUSTAKA.....	5.62
MODUL 6: Proses Produksi dan Pengendalian Produk Manufaktur	6.1
Kegiatan Belajar 1:	
Proses Produksi dan Operasional	6.3
Latihan	6.22

Rangkuman	6.24
Tes Formatif 1	6.24
Kegiatan Belajar 2: Pengendalian Proses Produksi	6.27
Latihan	6.59
Rangkuman	6.61
Tes Formatif 2	6.61
KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	6.64
DAFTAR PUSTAKA	6.65
MODUL 7: Memotivasi Karyawan Untuk Menghasilkan Produk Berkualitas	7.1
Kegiatan Belajar 1: Produktivitas Karyawan	7.3
Latihan	7.13
Rangkuman	7.14
Tes Formatif 1	7.15
Kegiatan Belajar 2: Mengelola Tenaga Kerja	7.18
Latihan	7.45
Rangkuman	7.46
Tes Formatif 2	7.47
Kegiatan Belajar 3: Hubungan Ketenagakerjaan	7.50
Latihan	7.61
Rangkuman	7.63
Tes Formatif 3	7.63

KUNCI JAWABAN TES FORMATIF	7.66
DAFTAR PUSTAKA	7.67
MODUL 8: Pemasaran yang Berorientasi pada Pelanggan	8.1
Kegiatan Belajar 1: Pasar dan Pemasaran.....	8.3
Latihan	8.18
Rangkuman	8.20
Tes Formatif 1	8.20
Kegiatan Belajar 2: Pembangunan Produk	8.23
Latihan	8.39
Rangkuman	8.41
Tes Formatif 2	8.41
Kegiatan Belajar 3: Harga Bersaing.....	8.45
Latihan	8.54
Rangkuman	8.56
Tes Formatif 3	8.57
Kegiatan Belajar 4: Mendistribusikan Produk Dengan Cepat dan Efisien.....	8.60
Latihan	8.69
Rangkuman	8.71
Tes Formatif 4	8.71
Kegiatan Belajar 5: Teknik Promosi yang Efektif.....	8.75
Latihan	8.87
Rangkuman	8.90
Tes Formatif 5	8.90

berwirausaha, para pemangku kepentingan dalam bisnis, dan penggunaan teknologi dan sistem informasi dalam bisnis.

Modul 5. Manajemen Bisnis dan Organisasi pada Pasar Sekarang. Secara umum, setelah mempelajari Modul 5 ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep manajemen atau pengelolaan dan menjelaskan berbagai bentuk dan model struktur organisasi yang tepat bagi organisasi bisnis dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di dunia bisnis.

Modul 6. Proses Produksi dan Pengendalian Produk Manufaktur. Secara umum, setelah mempelajari Modul 6 ini, mahasiswa dapat menjelaskan mengenai manajemen operasional beserta kegiatan dan fungsinya, serta menjelaskan konsep pengendalian proses produksi.

Modul 7. Memotivasi Karyawan untuk Menghasilkan Produk Berkualitas. Secara umum, setelah mempelajari Modul 7 ini, mahasiswa dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai bagaimana mengelola karyawan mulai dari perekrutan karyawan hingga pengelolannya, serta bagaimana hubungan kerja diatur dan dapat tercapai keharmonisan hubungan.

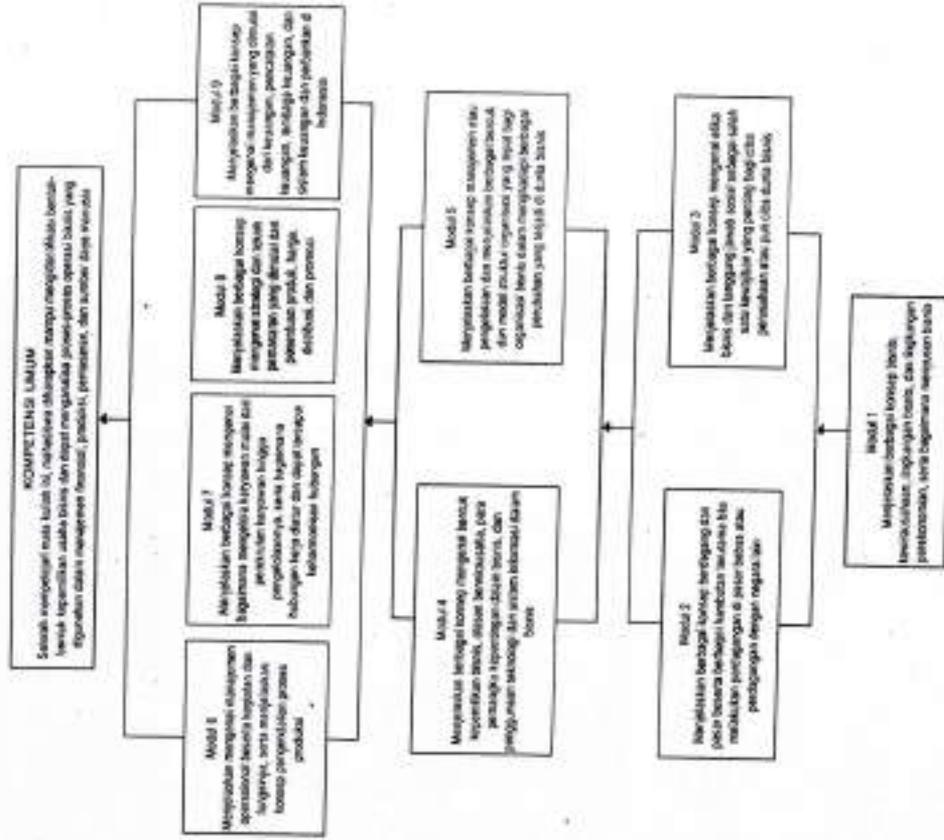
Modul 8. Pemasaran yang Berorientasi pada Pelanggan. Secara umum, setelah mempelajari Modul 8 ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai strategi dan teknik pemasaran yang dimulai dari penentuan produk, harga, distribusi, dan promosi.

Modul 9. Mengelola Sumber Keuangan dan Laporan Keuangan. Secara umum, setelah mempelajari Modul 9 ini, mahasiswa diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai manajemen yang dimulai dari keuangan, pencatatan keuangan, lembaga keuangan, dan sistem keuangan dan perbankan di Indonesia.

Dengan mempelajari setiap modul dengan baik dan cermat sesuai dengan petunjuk yang ada pada setiap kegiatan belajar, serta mengerjakan semua latihan atau tugas, dan tes formatif yang diberikan dengan sungguh-sungguh, Anda akan berhasil dalam menguasai tujuan yang telah ditetapkan.

Selamat belajar, semoga sukses!!

Peta Kompetensi Pengantar Bisnis/EKMA4111



PENGERTIAN DASAR BISNIS, KEWIRAUSAHAAN, DAN LINGKUNGAN BISNIS

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Bisnis dilakukan untuk melayani kebutuhan pelanggan melalui pemiliknya untuk mendapatkan keuntungan. Orang yang menciptakan dan melakukan bisnis pasti melihat adanya kesempatan untuk menghasilkan produk dan mendapatkan keuntungan di masa mendatang. Bisnis mendapatkan keuntungan bila dapat menghasilkan dan memasarkan produk kepada pelanggan. Perbedaan antara pendapatan dan biaya produksi menunjukkan keuntungan yang dapat diperoleh dari bisnis tersebut. Keuntungan tersebut akan diterima oleh pemilik yang telah mendapatkan insentif atas usahanya dalam membangun bisnis tersebut. Pemahaman mengenai bisnis penting bagi orang yang akan memulai pekerjaan dalam bisnis. Bisnis adalah organisasi atau individu yang mencari keuntungan dengan penyediaan produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan. Produk adalah barang atau layanan, atau ide baik yang mempunyai karakteristik berwujud maupun yang tidak berwujud yang dapat memuaskan dan memberikan manfaat. Keuntungan adalah sasaran utama bisnis, yaitu perbedaan antara biaya untuk membuat dan menjual produk dan apa yang pelanggan bayar untuk produk atau layanan tersebut. Bisnis berhubungan erat dengan kewirausahaan, karena bisnis membutuhkan orang yang mampu berwirausaha. Kewirausahaan merupakan proses mencari kesempatan di bawah kondisi yang berisiko. Sementara itu, perekonomian merupakan sistem pendistribusian sumber daya untuk menghasilkan barang dan jasa di dalam suatu sistem sosial.

Modul 1 ini membahas pengertian bisnis, kewirausahaan, dan lingkungan bisnis. Modul 1 ini terdiri dari tiga kegiatan belajar, Kegiatan belajar pertama membahas pengertian bisnis dan lingkungan bisnis. Kegiatan belajar pertama ini meliputi pembahasan mengenai pengertian atau konsep bisnis, tujuan bisnis, dan jenis-jenis bisnis yang dikenal. Kegiatan belajar kedua membahas pengertian bisnis dan kewirausahaan. Kegiatan belajar kedua ini terutama membahas mengenai bisnis dan kewirausahaan dan bagaimana mendirikan bisnis. Sementara itu, kegiatan belajar ketiga membahas lingkungan bisnis dan sistem perekonomian negara di mana bisnis tersebut dilaksanakan. Kegiatan belajar ketiga ini membahas mengenai lingkungan bisnis, lingkungan perekonomian dan lingkungan industri, serta membahas sistem perekonomian dan pengaruhnya terhadap kegiatan bisnis. Secara umum, setelah mempelajari Modul 1 ini para peserta didik diharapkan mampu menjelaskan berbagai konsep bisnis, kewirausahaan, lingkungan bisnis, dan lingkungan perekonomian, serta bagaimana menyusun bisnis. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 1 ini peserta didik diharapkan:

1. Mampu menjelaskan pengertian, tujuan, dan jenis-jenis bisnis
2. Mampu menjelaskan peluang dan trend bisnis masa depan
3. Mampu menjelaskan bisnis dan kewirausahaan
4. Mampu menjelaskan bagaimana mendirikan bisnis
5. Mampu menjelaskan lingkungan bisnis
6. Mampu menjelaskan sistem perekonomian dan pengaruhnya terhadap bisnis

Pengertian dan Ruang Lingkup Bisnis

A. PENGERTIAN, TUJUAN, DAN JENIS-JENIS BISNIS

Apa yang Anda ketahui tentang bisnis? **Bisnis** merupakan kegiatan untuk menghasilkan sesuatu, baik barang maupun layanan atau jasa (Ebert & Griffin, 2009). Bisnis juga merupakan usaha perdagangan dengan menjual barang atau layanan kepada konsumen, baik individu atau perusahaan dan mendapatkan keuntungan. Perusahaan, pasar swalayan, rumah sakit, konsultan, pasar tradisional, dan sebagainya, semuanya merupakan organisasi bisnis. Bisnis dapat pula berarti individu atau organisasi yang mencoba mendapatkan keuntungan dengan menyediakan produk yang memuaskan kebutuhan orang lain (Ferrell *et al.*, 2011). Bisnis juga merupakan suatu keadaan di mana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menguntungkan.

Bisnis dapat dilakukan oleh organisasi perusahaan yang memiliki badan hukum, perusahaan yang memiliki badan usaha, maupun perorangan yang tidak memiliki badan hukum maupun badan usaha seperti pedagang kaki lima, warung yang tidak memiliki Surat Izin Tempat Usaha (SITU) dan Surat Izin Tempat Usaha (SIUP) serta usaha informal lainnya. Sementara itu, orang yang mengusahakan uang dan waktunya dengan menanggung resiko dalam menjalankan kegiatan bisnis disebut **entrepreneur**. **Produk** merupakan barang atau layanan dengan karakteristik tertentu yang memberikan kepuasan dan manfaat. Perusahaan bisnis menyediakan barang atau layanan yang akan disampaikannya kepada pelanggan dan mendapatkan keuntungan.

Selain itu, bisnis juga merupakan lembaga yang menghasilkan barang atau layanan yang dibutuhkan masyarakat dan sangat dipengaruhi oleh naik dan turunnya permintaan masyarakat. Bisnis bisa bermakna semua kegiatan ekonomi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Bisnis dapat dimiliki oleh pemerintah ataupun swasta. Keuntungan yang diperoleh dari bisnis yang dimiliki pemerintah digunakan untuk kemajuan negara yang bersangkutan. Selain itu, bisnis yang dimiliki pemerintah merupakan bisnis yang menangani barang atau layanan yang digunakan untuk memenuhi hajat hidup orang banyak atau masyarakat di suatu negara dan untuk kemakmuran masyarakat negara tersebut. Sementara itu, bisnis yang dimiliki oleh swasta pada umumnya dilakukan untuk mendapatkan keuntungan dan meningkatkan kemakmuran pemiliknya.

Sebenarnya, kata bisnis dapat pula mengacu pada suatu aktivitas yang dilakukan individu atau organisasi setiap hari. Namun demikian, pengertian bisnis tersebut selalu dibatasi oleh hasil yang didapatkan, yang mungkin tidak selalu berupa barang atau layanan dan mendapatkan keuntungan dalam arti uang. Bisnis dapat pula menghasilkan manfaat bagi pemilik bisnis maupun orang lain. Yang penting, dalam bisnis terdapat kegiatan individu, kelompok, atau organisasi, kegiatan tersebut menciptakan manfaat atau nilai tambah, dan kegiatan tersebut dapat menghasilkan keuntungan bagi semua pihak terkait.

Menurut Brown dan Clow (2008), kegiatan bisnis yang harus dilakukan dalam mengembangkan produk antara lain:

- a. Mengidentifikasi kesempatan untuk produk atau layanan
- b. Mengevaluasi permintaan produk dan jasa
- c. Mendapatkan dana atau modal kerja
- d. Mengelola produksi barang atau jasa
- e. Memasarkan barang atau jasa

- f. Membuat laporan untuk memuaskan permintaan pemerintah dan memperbaiki proses

Beberapa kegiatan bisnis harus didukung oleh penelitian pasar. Penelitian pasar merupakan kegiatan mendapatkan dan menganalisis informasi mengenai kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan di pasar tertentu. Penelitian pasar dapat membantu bisnis dalam mengidentifikasi kesempatan, menganalisis permintaan, dan menanggapi permintaan pelanggan terhadap barang dan jasa.

Bisnis membuat keputusan yang memengaruhi konsumen. **Konsumen** adalah orang yang menggunakan barang dan jasa atau layanan. Bisnis juga memutuskan produk apa yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Bisnis memengaruhi konsumen ketika memodifikasi kebutuhan atau menghentikan pembelian produk. Konsumen juga merupakan orang yang menentukan barang dan jasa manakan yang mereka butuhkan dan bagaimana konsumen akan membelinya. Apabila konsumen memutuskan untuk tidak membeli produk maka bisnis akan gagal. Untuk menghindari kegagalan tersebut, bisnis dapat memodifikasi barang atau layanan yang diberikan untuk memuaskan konsumen.

Bisnis yang berhasil atau bisnis yang sehat adalah kegiatan bisnis yang mampu mendatangkan keuntungan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Fry *et al.*, 2001). Namun demikian, ada lima indikator keberhasilan bisnis, yaitu kinerja keuangan, kebutuhan dan nilai pelanggan, kualitas produk dan jasa, inovasi dan kreativitas, dan komitmen karyawan. Kinerja keuangan meliputi laba atau keuntungan yang dapat dicapai dan produktivitas bisnis tersebut. Keuntungan merupakan selisih antara pendapatan yang diterima dari produk atau layanan yang diberikan pada pelanggan dan biaya yang harus dibayarkan perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan tersebut. Produktivitas merupakan perbandingan antara produk dan jasa yang tersedia bagi pelanggan dan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa tersebut.

Indikator kedua adalah memenuhi kebutuhan pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan kesadaran pelanggan terhadap kebutuhan dan keinginannya serta ketepatan waktu. Layanan kepada pelanggan merupakan kegiatan bisnis untuk memenuhi kebutuhan dan pilihan pelanggan dengan memerhatikan ketepatan dalam waktu. Layanan kepada pelanggan merupakan proses yang berlangsung secara terus-menerus dan tidak akan berakhir. Hal ini disebabkan kebutuhan dan harapan pelanggan selalu meningkat. Oleh karena itu, kegiatan bisnis harus bersifat proaktif terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan di masa mendatang.

Indikator ketiga adalah membangun kualitas produk dan jasa. Kualitas dan nilai merupakan fokus kegiatan bisnis saat ini. Pengelolaan kualitas selalu didasarkan pada filosofi yang dikenal dengan perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan pada semua fase kegiatan operasional perusahaan. Selanjutnya, indikator keempat adalah mendorong inovasi dan kreativitas. Kreativitas merupakan cara berpikir dan berperilaku yang berbeda dan baru. Kreativitas selalu dihubungkan dengan inovasi. Inovasi merupakan pendekatan dan pilihan yang baru sebagai hasil dari kreativitas kegiatan. Dengan kata lain, kreativitas dapat mendorong terjadinya inovasi dalam perusahaan yang melakukan kreativitas tersebut. Akhir-akhir ini, kegiatan bisnis didorong untuk beroperasi sebagai organisasi pembelajar. **Organisasi pembelajar** merupakan organisasi yang tidak hanya beradaptasi, melainkan selalu kreatif mencari cara baru dan lebih baik untuk melakukan kegiatan operasional untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan karyawan.

Indikator kelima adalah mendapatkan komitmen karyawan. Organisasi atau perusahaan yang sehat selalu memerhatikan waktu dan usahanya dalam menemukan berbagai cara untuk membangun komitmen karyawan. Salah satu cara yang digunakan perusahaan adalah dengan memberi otoritas dan kewenangan dalam membuat keputusan dan mempertanggungjawabkan keputusan tersebut kepada perusahaan. Komitmen karyawan

juga akan menguat apabila pemimpin memahami kemampuan kerja karyawan, menyesuaikan diri terhadap kebutuhan karyawan, dan berusaha memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

Barang merupakan produk yang berwujud fisik (*tangible*) seperti komputer, mobil, sepeda motor, buku, pakaian, makanan, dan sebagainya. Sementara itu, **layanan atau jasa** merupakan produk yang tidak berwujud (*intangible*), seperti konsultan, pendidikan, salon, kursus, dan sebagainya. Ada beberapa produk yang tampaknya memiliki dua karakteristik tersebut, seperti penjahit, bengkel, yang memberikan layanan dan memberikan produk yang berwujud. Jenis bisnis tersebut harus mampu memberikan barang dan layanan yang memuaskan pelanggan. Baik barang maupun layanan harus sesuai dengan keinginan dan harapan pelanggan dan harus tepat sesuai dengan harapan pelanggan, baik dalam kuantitas, kualitas, harga, dan waktu. Perkembangan bisnis saat ini menyatakan bahwa antara barang dan layanan tidak dapat dipisahkan. Hal ini ditunjukkan dengan memberikan layanan yang memuaskan ketika produsen menyampaikan barang yang dihasilkannya.

Apakah tujuan sebuah bisnis? **Tujuan utama bisnis** adalah melayani kebutuhan pelanggan dan mendapatkan keuntungan atau profit (Madura, 2007). Tujuan bisnis tersebut merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh para pelaku bisnis dan dari bisnis yang mereka lakukan, serta merupakan cerminan berbagai hasil yang diharapkan bisa dilakukan oleh bagian-bagian organisasi perusahaan (produksi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, akuntansi, dan seterusnya). Tujuan bisnis ini akan menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Secara umum tujuan bisnis adalah menyediakan produk berupa barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta memperoleh keuntungan dari aktivitas yang dilakukan. Dalam jangka panjang, tujuan bisnis yang akan dicapai tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Ada banyak hal yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam bisnisnya, antara lain:

1. *Market standing*, yaitu penguasaan pasar yang akan menjadi jaminan bagi perusahaan untuk memperoleh pendapatan penjualan dan profit dalam jangka panjang.
2. *Innovation* yaitu inovasi dalam produk (barang atau jasa) serta inovasi keahlian. Tujuan bisnis yang ingin dicapai melalui inovasi adalah menciptakan nilai tambah suatu produk.
3. *Physical and financial resources*, yaitu penguasaan terhadap sumber daya fisik dan keuangan untuk mengembangkan perusahaan menjadi semakin besar dan semakin menguntungkan.
4. *Performance and development*, yaitu pencapaian tujuan organisasi dalam bidang operasional. Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, organisasi perlu memiliki berbagai kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan profesinya. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kinerja dan pengembangan kemampuan manager melalui serangkaian kegiatan kompensasi yang menarik dan program *training and development* yang berkelanjutan.
5. *Worker Performance and Attitude*, yaitu tujuan jangka panjang dalam hal tercapainya sikap karyawan terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka perusahaan perlu memperhatikan pekerjaan karyawan agar dapat dikerjakan dengan baik dan dapat meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan dan pekerjaannya.
6. *Public Responsibility*, yaitu tanggung jawab sosial seperti memajukan kesejahteraan masyarakat, mencegah terjadinya polusi dan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat.

Keuntungan merupakan selisih atau perbedaan antara apa yang didapatkan (*revenues*) dan apa yang dibayarkan atau dikeluarkan (*expenses*). Individu yang melakukan bisnis adalah orang mampu melihat kesempatan dengan menghasilkan produk, baik barang maupun jasa atau orang yang menghasilkan barang atau jasa dengan harga yang lebih

rendah daripada harga yang ada saat ini. Dapat dikatakan bahwa keuntungan merupakan penghargaan bagi para pemilik bisnis terhadap risiko yang mereka hadapi atau karena uang dan waktu yang telah mereka keluarkan untuk menghasilkan barang atau memberikan layanan tersebut. Namun demikian, tidak semua bisnis mempunyai tujuan utama mendapatkan keuntungan. **Organisasi nirlaba** (*nonprofit organization*) merupakan organisasi bisnis yang menyediakan produk, baik barang maupun layanan, tetapi tidak mempunyai tujuan mendasar berupa keuntungan. Contoh organisasi tersebut adalah Palang Merah Indonesia, gereja, sekolah-sekolah, rumah sakit, dan berbagai organisasi-organisasi sosial yang ada di tengah masyarakat.

Berbicara mengenai bisnis tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai sistem perekonomian. **Sistem perekonomian** adalah sistem yang digunakan oleh suatu negara untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya baik kepada individu maupun organisasi di negara tersebut. Perbedaan mendasar antara sebuah sistem perekonomian dengan sistem perekonomian lainnya adalah bagaimana cara sistem itu mengatur faktor produksinya. Dalam beberapa sistem, seorang individu boleh memiliki semua faktor produksi. Sementara dalam sistem lainnya, semua faktor tersebut di pegang oleh pemerintah. Sistem perekonomian merupakan suatu sistem yang mengatur kondisi perekonomian suatu negara sesuai dengan kondisi kenegaraan dari negara itu sendiri. Setiap negara memiliki sistem perekonomian yang berbeda-beda. Hal itu disebabkan setiap negara memiliki ideologi, kondisi masyarakat, kondisi perekonomian, serta kondisi sumber daya alam yang berbeda-beda. Sistem perekonomian dapat diartikan sebagai kegiatan produksi, konsumsi dan distribusi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Bisnis dapat dimulai secara bebas oleh setiap individu. Keuntungan yang diperoleh individu dari bisnis tersebut juga dimanfaatkan sendiri oleh individu tersebut. Hal ini disebabkan negara-negara tersebut menganut **sistem perekonomian pasar bebas**. Sementara itu, di negara sosialis seperti Uni Soviet, bisnis dimiliki oleh pemerintah dan tidak berorientasi pada keuntungan. Bisnis yang tidak berorientasi pada keuntungan tidak akan termotivasi untuk menghasilkan produk yang menguntungkan dan tidak termotivasi untuk memuaskan kebutuhan atau harapan pelanggan atau masyarakat. Di Indonesia, kegiatan bisnis didasarkan pada Pasal 33 UUD 1945. Dalam pasal tersebut dinyatakan bahwa kegiatan perekonomian yang memengaruhi hajat hidup orang banyak dikuasai dan dikelola oleh pemerintah atau negara, seperti Perusahaan Listrik Negara (PLN) Perusahaan daerah Air Minum (PDAM), dan PT KAI (Kereta Api Indonesia), sedangkan kegiatan perekonomian lainnya dapat dilakukan oleh pemerintah maupun swasta.

Untuk mendapatkan keuntungan, individu atau organisasi memerlukan keahlian pengelolaan (*management*) untuk merencanakan, mengorganisir atau mengordinir, dan mengendalikan semua kegiatan bisnis, menemukan dan mengembangkan karyawan, sehingga dapat membuat produk yang dapat dijual dan mendapatkan keuntungan. Bisnis juga memerlukan keahlian dalam memasarkan produknya. Oleh karena itu, para pelaku bisnis harus termotivasi untuk mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan terhadap produk yang akan dihasilkan. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau memberikan layanan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan produk tersebut. Bisnis juga memerlukan sumber daya dan keahlian dalam hal keuangan untuk mencari dana, menyimpan dana, dan memperbesar dana untuk meningkatkan kegiatan operasional organisasi.

Kegiatan bisnis tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti hukum dan peraturan pemerintah, etika dan tanggung jawab sosial bisnis sebagai anggota masyarakat, perubahan ekonomi, teknologi, dan sosial. Untuk memperoleh dan mempertahankan keuntungan, organisasi bisnis harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas, dapat beroperasi secara efisien, mampu melaksanakan tanggung jawab sosial, dan menunjung tinggi nilai etika dalam masyarakat terkait dengan pelanggan, karyawan, investor, peraturan pemerintah,

komunitas, dan masyarakat. Semua pihak yang terkait dengan organisasi bisnis tersebut disebut para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Menurut Ferrell *et al* .(2011), ada tiga kegiatan utama bisnis, yaitu manajemen, pemasaran, dan keuangan. Pemilik organisasi bisnis harus menyediakan sumber daya modal untuk memulai bisnis tersebut. Pemilik harus mampu mengelola bisnisnya dengan menggunakan karyawan atau sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimilikinya. Pemilik bisnis harus mampu mengelola bisnisnya untuk memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Pengelolaan dan sumber daya manusia merupakan kegiatan mengordinasi kegiatan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan mengordinasi ini bertujuan mengorganisasi semua sumber daya manusia agar dapat bekerja secara efisien dan memotivasi sumber daya manusia tersebut untuk mencapai sasaran bisnis. Produksi dan pemanufakturan merupakan elemen lain dari manajemen. Selain manajemen atau pengelolaan, bisnis juga memerlukan kegiatan pemasaran. Pemasar berusaha mengetahui kebutuhan dan harapan masyarakat atau pelanggan. Pemasar juga berusaha memasarkan produknya menggunakan kegiatan promosi, baik melalui periklanan, penjualan personal, promosi, dan publisitas untuk mengomunikasikan manfaat dan keunggulan produknya kepada pelanggan. Organisasi nir laba juga memerlukan promosi. Kegiatan bisnis juga memerlukan kegiatan keuangan, yaitu mencari sumber dana untuk melakukan kegiatan bisnis dan menggunakan sumber dana tersebut untuk melaksanakan kegiatan bisnis.

Ada berbagai jenis bisnis. Manufaktur merupakan jenis bisnis yang menghasilkan barang yang berasal dari beberapa bahan mentah yang diolah menjadi barang tersebut dan mendapatkan keuntungan. Bisnis jasa merupakan bisnis yang menghasilkan layanan atau produk yang bersifat tidak berwujud yang mendapatkan keuntungan dari pembayaran atas layanan yang diterima pelanggan. Agen, pedagang besar, pengecer, atau distributor lainnya merupakan jenis bisnis yang merupakan perantara antara produsen dan konsumen. Pada umumnya mereka membeli barang dari produsen kemudian dijual ke konsumen akhir dengan mendapatkan keuntungan. Kebanyakan toko-toko yang ada di sekitar kita melakukan bisnis dengan melaksanakan bisnis ini. Bisnis pertanian adalah bisnis yang menghasilkan barang hasil pertanian seperti padi, jagung, ketela, sayuran, buah-buahan, dan sebagainya. Pertambangan merupakan bisnis yang menghasilkan bahan tambang, seperti minyak bumi batubara, dan sebagainya. Bisnis transportasi merupakan bisnis jasa yang memberikan layanan angkutan kepada masyarakat. Bisnis ini menjual layanan berupa kenyamanan, ketepatan waktu, dan keramahan kepada para pelanggan. Bisnis properti, adalah bisnis yang menghasilkan keuntungan dengan cara menjual atau menyewakan rumah atau bangunan lainnya serta menjual interior dan eksterior rumah dan bangunan lainnya tersebut. Masih banyak lagi berbagai jenis bisnis yang ada di sekitar kita yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Mengapa kita harus mempelajari bisnis? Belajar bisnis dapat membantu kita mengembangkan keahlian dan memperoleh pengetahuan untuk mempersiapkan karir di masa mendatang, apakah yang akan kita lakukan di masa mendatang? Kita akan mengikuti bisnis orang lain atau bekerja pada orang lain, atautkah kita akan berbisnis sendiri dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mendapatkan keuntungan? Selain itu, kita dapat mengambil keputusan, bisnis apa yang akan kita tekuni. Berbagai bidang bisnis menawarkan kesempatan karir yang menarik dan menantang, seperti manajemen sumber daya manusia, teknologi informasi, keuangan, produksi dan operasi, pedagang besar atau pengecer, dan sebagainya.

Mempelajari bisnis juga dapat membantu memahami secara lebih baik berbagai kegiatan bisnis yang penting untuk menyediakan barang dan layanan yang tepat, baik dalam kualitas maupun harga. Kegiatan bisnis akan membantu kita mendapatkan keuntungan yang tidak hanya penting bagi bisnis secara individual, namun penting pula bagi organisasi, perekonomian lokal, maupun perekonomian global. Tanpa adanya keuntungan yang

diperoleh, kegiatan bisnis akan mengalami kesulitan dalam keberlanjutannya, dalam membeli bahan baku, menggaji karyawan, mendapatkan modal, dan membuat barang atau memberikan layanan untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, para pebisnis selalu berusaha agar perusahaan atau bisnisnya tersebut mendapatkan keuntungan.

B. PELUANG DAN TREND BISNIS MASA DEPAN

Sebelum menginvestasikan waktu dan uang, titik utama para pebisnis atau wirausahawan/ wirausahawati adalah menyusun perencanaan bisnis (*business plan*) yang disusul dengan pengembangan strategi bisnis dan menunjukkan bagaimana strategi tersebut dapat diterapkan. **Perencanaan bisnis** tersebut meliputi penyusunan sasaran atau tujuan, peramalan penjualan, dan perencanaan keuangan. Perencanaan bisnis menjelaskan kesesuaian antara kemampuan dan pengalaman wirausaha dan persyaratan untuk menghasilkan dan atau memasarkan produk. Hal ini dapat menentukan strategi produksi dan pemasaran, elemen-elemen hukum dalam organisasi, serta keuangan dan akuntansi. Untuk itu, Ebert dan Griffin (2009) menyusun beberapa pertanyaan yang perlu dijawab: (1) apakah sasaran dan tujuan para pebisnis?; (2) apakah strategi yang akan digunakan untuk mencapainya?; (3) bagaimana strategi tersebut dapat diimplementasikan?.

Selanjutnya, peramalan penjualan harus disusun berdasarkan logika dan hasil penelitian, serta menunjukkan pemahaman mengenai pasar yang ada, kekuatan dan kelemahan perusahaan, dan cara yang digunakan untuk memenangkan persaingan. Selain itu, perencanaan keuangan menunjukkan rencana para pebisnis untuk mengubah semua kegiatan ke dalam bentuk rupiah. Hal ini mendasari penyusunan laporan keuangan perusahaan, neraca laba rugi, peta keseimbangan atau pulang pokok, dan anggaran yang menunjukkan berapa banyak uang yang dibutuhkan sebelum membuka dan melakukan bisnis.

Dalam satu tahun, hampir di seluruh negara di dunia termasuk Indonesia, banyak bermunculan bisnis baru. Pada umumnya, mereka merupakan satu unit bisnis yang kecil. Kecenderungan yang ada saat ini adalah munculnya perdagangan via internet atau yang disebut sebagai *electronic commerce*. Hal ini disebabkan internet mampu menyediakan cara baru yang mendasar dalam bisnis dan memahami bahwa para pebisnis telah mampu menciptakan dan mengembangkan bisnis baru mereka secara lebih cepat dari sebelumnya. Kecenderungan kedua adalah banyak bisnis yang didirikan oleh orang-orang yang meninggalkan perusahaan besar atau korporasi dan telah memiliki pengalaman dalam menjalankan bisnis sebelumnya pindah dari tempat bekerja mereka dan mendirikan bisnis baru. Bisnis yang didirikan oleh orang-orang yang telah berpengalaman dan memiliki banyak relasi tersebut akan dengan mudah tumbuh dan berkembang menjadi bisnis besar.

Selain itu, akhir-akhir ini banyak bisnis yang didirikan oleh para wanita yang memiliki semangat berwirausaha dan memiliki modal yang cukup. Pada umumnya, para wanita tersebut merupakan individu yang memiliki semangat kerja tinggi, ulet, teliti, dan berhati-hati. Oleh karena itu, pada umumnya para wanita wirausaha ini berhasil dalam memulai dan mengembangkan bisnisnya karena ketelitian dan keuletannya. Kebanyakan bisnis baru bersifat kecil dan terbatas pada perdagangan lokal, namun dengan ketekunan, kegigihan, keuletan, dan ketelitian para pemilik bisnis, maka bisnis kecil yang tumbuh juga dapat merambah pasar internasional.

Berdasarkan data Badan Pusat statistik, 50,24% penduduk Indonesia adalah wanita, dan pada umumnya pendidikan yang dapat diselesaikan lebih rendah daripada tingkat pendidikan pria. Hal tersebut menyebabkan kebanyakan wanita di Indonesia tidak bekerja. Bila mereka bekerja, pada umumnya tidak menduduki posisi strategis di perusahaan atau tempat kerjanya. Wanita pada umumnya bekerja hanya untuk membantu perekonomian rumah tangga. Ideologi patriarki yang menyatu dengan gender juga telah menjadikan wanita berada di posisi pinggi dalam bekerja. Ideologi patriarki telah mengunggulkan pria dan

menjadikan wanita memainkan peran yang bersifat sekunder. Namun demikian, saat ini dapat kita jumpai para wanita yang gigih dalam bekerja dan mampu menjadi pelaku bisnis yang sukses.

Bisnis kecil yang baru berdiri tidak luput dari ancaman kegagalan. Ada beberapa penyebab kegagalan bisnis kecil yang baru memulai usahanya, seperti pengalaman atau kompetensi manajerial, kelalaian, sistem pengendali yang lemah, atau karena kekurangan modal. Kegagalan yang disebabkan oleh pengalaman atau kurangnya kompetensi ini disebabkan para pemilik dan pelaku bisnis tidak mampu mengestimasi keahlian manajerialnya atau terlalu *overestimate*. Pada umumnya, mereka terlalu yakin bahwa bekerja keras saja akan mendatangkan kesuksesan. Para pemilik dan pelaku bisnis atau manajer yang gagal adalah karena mereka tidak tahu bagaimana harus membuat keputusan mengenai bisnis dan tidak memahami prinsip-prinsip manajemen. Selain itu, ketika pemilik dan pelaku bisnis memutuskan untuk membuka bisnis baru, maka mereka harus mempunyai komitmen terhadap waktu dan usaha. Hal ini seringkali dilupakan. Para pemilik dan pelaku bisnis tidak akan sukses jika mereka tidak mau menyediakan waktunya secara penuh untuk menjalankan bisnisnya dan hanya mempercayakan bisnisnya pada orang lain.

Selain itu, sistem pengendalian yang efektif akan mendorong bisnis berjalan sesuai dengan yang diharapkan dan mampu menghindarkan manajer dari permasalahan serius dalam bisnis. Beberapa bisnis mengalami kegagalan karena mereka gagal dalam mengelola kebijakan pengendalian kredit atau kurang pengendalian dalam proses produksi. Beberapa pemilik dan pelaku bisnis juga terlalu optimis dalam mengumpulkan keuntungan di awal kegiatan bisnisnya. Para ahli mengatakan bahwa para pebisnis membutuhkan waktu yang cukup lama dalam beroperasi di awal masa berdirinya tanpa mengharapkan keuntungan sepeser pun.

Selain beberapa hal yang menyebabkan kegagalan dalam memulai bisnis, Ebert dan Griffin (2009) juga memaparkan hal-hal yang menyebabkan keberhasilan dalam memulai bisnis, yaitu kerja keras, pengendalian, dan dedikasi yang tinggi dari pemilik dan pelaku bisnis. Selain itu, keberhasilan bisnis juga disebabkan adanya permintaan terhadap produk kita, kompetensi manajerial, dan keberuntungan. Bisnis yang baru didirikan membutuhkan kerja keras dan komitmen dari pemiliknya, serta kesediaan pemilik meluangkan waktu dan tenaganya untuk melaksanakan bisnis tersebut. Selain itu, para pemilik bisnis baru harus mampu meramalkan permintaan terhadap produk yang ditawarkannya dengan selalu melakukan analisis pasar dan tetap mengawal kondisi tersebut untuk produk baru yang diperkenalkan ke pasar. Keberhasilan bisnis baru juga tidak terlepas dari kompetensi pemilik bisnisnya. Oleh karena itu, keahlian dan ketrampilan pemilik dan pelaku bisnis atau manajer perlu selalu diperbarui dengan cara mengikuti pendidikan dan pelatihan, atau belajar dari keberhasilan masa lalu dan keberhasilan rekan bisnisnya. Selain itu, para manajer dan pemilik bisnis harus mampu meluangkan waktunya dalam menjalin relasi dan kerjasama dengan berbagai pihak yang mendukung keberhasilan bisnisnya (*stakeholder*). Satu hal yang tidak kalah penting dalam keberhasilan pemilik dan pelaku bisnis atau manajer dalam memulai bisnisnya adalah faktor keberuntungan yang dimilikinya.

Menurut Madura (2007), terdapat lima **pemangku kepentingan** utama dalam bisnis, yaitu pemilik, kreditur, karyawan, pemasok, dan pelanggan. Bisnis dimulai ketika ada ide dari satu atau beberapa wirausaha yang ingin menciptakan, mengorganisir, dan mengelola bisnis. Individu ingin menciptakan bisnis karena beberapa sebab, yaitu pendapatan yang lebih besar, menjadi bos atau pemimpin di tempat kerjanya sendiri, atau menginginkan tantangan yang lebih besar. Kepemilikan dalam bisnis juga dapat diperoleh dengan menanamkan uangnya ke suatu perusahaan (investor) yang berupa saham yang dibelinya dari perusahaan. Oleh karena itu, kepemilikan dalam bisnis juga dapat disebut berkedudukan sebagai pemegang saham (*stockholder*). Pemegang saham ini dapat menjual kepemilikan sahamnya pada orang lain sesuai keinginannya. Perusahaan mempunyai tanggung jawab kepada para pemegang saham

dengan memberikan pengembalian atas investasi yang ditanamkan dalam perusahaan (*return on investment*).

Kreditur merupakan pihak yang membantu dalam penyediaan dana di luar dana dari pemilik atau dari para investor. Pada awal berdirinya, bisnis memerlukan peralatan, bahan, karyawan, dan sebagainya yang sulit diprediksi akan mendapatkan keuntungan seberapa besar. Oleh karena itu, para pemilik dan pelaku bisnis dapat mendatangkan dana dengan cara meminjam dana dari lembaga yang disebut kreditur. Kredit atau hutang tersebut diambil dalam jangka waktu tertentu dengan kewajiban peminjam adalah membayar bunga sejumlah tertentu sesuai dengan tingkat bunga pinjaman yang berlaku dan tingkat bunga yang disepakati.

Selanjutnya, tenaga kerja, merupakan pemangku kepentingan yang bertanggung jawab menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Tenaga kerja tersebut ada yang berkedudukan sebagai karyawan atau yang melaksanakan kegiatan operasional perusahaan, namun ada pula yang memberi penugasan tenaga kerja lain dan membuat keputusan bisnis yang penting. Tenaga kerja ini disebut dengan manajer atau pengelola. Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil oleh manajer tersebut.

Pemasok juga merupakan pemangku kepentingan yang tidak dapat dilupakan terutama oleh perusahaan manufaktur yang menghasilkan barang. Tanpa bahan baku dari pemasok yang dapat diandalkan, proses produksi akan terhambat. Pemangku kepentingan yang kelima adalah pelanggan. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk, baik barang maupun layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan, baik dalam jenis, harga, kuantitas, dan kualitas. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa para wirausahawan bergantung pada pemilik atau investor dan kreditur dalam penyediaan dukungan keuangan, bergantung pada karyawan dan manajer dalam pengelolaan dan operasionalisasi proses produksi, bergantung pada pemasok dalam penyediaan bahan baku, dan bergantung pada pelanggan dalam mengetahui kebutuhan dan harapan pelanggan sehingga perusahaan tetap hidup dan berkembang.

Dalam bisnis diperlukan berbagai faktor produksi yang dapat menghasilkan barang maupun layanan, yaitu sumber daya alam, sumber daya manusia, modal, dan wirausaha. Sumber daya alam merupakan sumber daya yang diperoleh dari alam, seperti tanah, air, tumbuhan, hewan, dan sebagainya. Perusahaan agribisnis mengutamakan sumber daya alam dalam menjalankan bisnisnya. Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan fisik, mental, kepribadian, dan sebagainya yang diperlukan bagi upaya melakukan proses produksi untuk menghasilkan barang dan layanan. Selanjutnya, modal meliputi mesin-mesin, peralatan, fasilitas fisik, dan modal yang berupa uang yang pada umumnya merupakan sarana atau fasilitas yang digunakan manusia untuk menghasilkan barang dan layanan. Modal juga mencakup penggunaan teknologi, yang merupakan pengetahuan, alat, atau metode yang digunakan untuk menghasilkan barang atau layanan. Teknologi dapat meningkatkan modal untuk dapat menghasilkan barang maupun layanan. Teknologi yang saat ini dirasa penting dalam menghasilkan produk adalah teknologi informasi. Teknologi tersebut meliputi penggunaan komputer untuk mengirim informasi antardepartemen atau bagian dalam proses produksi. Faktor produksi keempat adalah kewirausahaan, yaitu usaha penciptaan ide melakukan bisnis dan kemauan menanggung resiko. Pebisnis atau wirausahawan/ wirausahawati adalah orang yang mengelola, mengorganisir, dan mengasumsikan resiko dengan memulai bisnis.

Selain lima pemangku kepentingan, bisnis masa depan tetap harus memerhatikan lingkungannya, yang meliputi lingkungan sosial, lingkungan industri, lingkungan ekonomi, dan lingkungan global. Yang termasuk lingkungan sosial adalah lingkungan demografi, preferensi pelanggan, dan kecenderungan sosial dalam bisnis. Lingkungan sosial selalu berubah-ubah, dari bayi, kanak-kanak, remaja, dewasa, dan orang tua. Preferensi pelanggan juga selalu mengalami perubahan yang berpengaruh pada keuntungan. Lingkungan industri

merupakan lingkungan di mana perusahaan berada. Kondisi lingkungan industri ini berubah sesuai kondisi pelanggan dan pesaing. Permintaan yang tinggi akan menguntungkan perusahaan, sedangkan persaingan yang tinggi justru akan menekan harga semakin rendah.

Bisnis mempunyai lima fungsi kunci, yaitu fungsi manajemen, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi akuntansi, dan fungsi sistem informasi (Madura, 2007). **Fungsi manajemen** adalah mengelola karyawan beserta berbagai sumber daya lainnya untuk digunakan dalam organisasi. **Fungsi pemasaran** berarti melaksanakan fungsi pengembangan produk dan layanan, penentuan harga, distribusi, dan promosi kepada pelanggan. **Fungsi keuangan** berarti melaksanakan fungsi mencari dan menggunakan sumber dana untuk kegiatan operasional bisnis. **Fungsi akuntansi** merupakan fungsi merangkum dan menganalisis kondisi keuangan perusahaan yang digunakan untuk mengambil berbagai macam keputusan. **Fungsi sistem informasi** meliputi penggunaan teknologi informasi, sumber daya manusia, dan prosedur yang secara bersama-sama menyediakan informasi yang tepat bagi karyawan dan bagi fungsi lain dalam mengambil keputusan. Kelima fungsi tersebut saling terkait dan terintegrasi dalam organisasi atau perusahaan. Fungsi pemasaran menentukan jenis produk atau layanan yang disampaikan kepada pelanggan. Fungsi manajemen mengelola sumber daya yang ada untuk menghasilkan produk atau layanan yang diharapkan pelanggan dalam fungsi pemasaran. Fungsi keuangan bertindak mengadakan berbagai fasilitas dan melakukan pembayaran terhadap pembelian bahan, mesin, dan peralatan lainnya untuk menghasilkan produk dan layanan tersebut. Dalam setiap proses, fungsi sistem informasi selalu membuat data yang akurat dan dapat diakses semua pihak yang terkait dengan kegiatan operasional perusahaan, sedangkan fungsi akuntansi bertindak membuat rangkuman dan analisis mengenai kondisi keuangan perusahaan.

Selanjutnya, lingkungan ekonomi merupakan kondisi perekonomian di sekitar perusahaan. Perekonomian yang baik akan mendorong kesempatan kerja tinggi, tingkat upah lebih baik, sehingga masyarakat menjadi lebih makmur. Sementara itu, bila kondisi lingkungan perekonomian buruk menyebabkan permintaan rendah, tingkat produksi berkurang, sehingga kesempatan kerja menjadi lebih sempit. Hal ini akan menurunkan upah atau gaji karyawan bahkan perusahaan yang terpuruk akibat kondisi perekonomian dapat melakukan pemutusan hubungan kerja dan meningkatnya pengangguran. Lingkungan global merupakan lingkungan yang memengaruhi semua kondisi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan global bersifat lebih luas, baik yang berada di negara tempat perusahaan itu berada maupun di negara lain.

Akhir-akhir ini, perkembangan bisnis yang terjadi adalah perkembangan bisnis *on-line* atau *e-business*. Cara bisnis seperti itu tidak menuntut penjual dan pembeli untuk bertatap muka secara langsung, melainkan melalui media internet. Seringkali, memasarkan produk tersebut dilakukan dengan pemasaran digital (*digital marketing*). Pemasaran digital merupakan media elektronik yang menggunakan kode-kode digital. Bila kita menunjuk media digital, maka media tersebut tersedia melalui komputer dan digital lainnya termasuk telepon genggam (*handphone*). Menurut Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), pengguna internet di Indonesia pada akhir tahun 2001 mencapai 2,4 juta orang. Meningkat lebih dari dua kali lipat dibandingkan dengan angka pada akhir tahun 200 sebesar 1,9 juta orang. Pengguna sebanyak 2,4 juta orang tersebut terdiri dari 550 ribu pengguna perumahan, 26 ribu pengguna perusahaan, 2000 sekolah dengan rata-rata 500 pengguna/siswa persekolah, 500 perguruan tinggi dengan rata-rata 1000 mahasiswa per kampus dan 2500 warnet dengan rata-rata 100 orang pelanggan perwarnet.

Dalam perkembangannya, saat ini banyak muncul toko *online*, sehingga banyak yang memanfaatkan untuk mengambil keuntungan pribadi. Pada awal 2010-2011 banyak bermunculan toko *online* palsu baik melalui website maupun jejaring sosial. Mereka menjanjikan dengan harga yang jauh lebih murah dari harga normal. Dalam praktiknya, biasanya mereka meminta transfer 50% di awal dan berjanji akan mengirimkan barangnya

segera. Namun, esok harinya mereka meminta pelunasan dengan alasan ada masalah di bea cukai ataupun administrasi. Dan berjanji akan mengirimkannya secepatnya. Akan tetapi setelah pelunasan terjadi oleh pihak pembeli. Maka si penjual langsung menonaktifkan nomor ponsel yang dipakai untuk berhubungan dengan pembeli tadi. Dengan melihat banyaknya kasus di atas maka seharusnya pihak pemerintah melakukan regulasi atau aturan tentang toko *online*. Hal ini bisa dengan pendaftaran atau pendataan toko *online* dengan aturan khusus.

Selain itu, di masa mendatang, terdapat semakin banyak **perbedaan atau diversitas atau heterogenitas** dalam masyarakat yang terkait erat dengan kegiatan bisnis. Heterogenitas ini ditandai dengan keberagaman latar belakang, nilai, kebutuhan, dan ketertarikan. Hal inilah yang mendorong kegiatan bisnis untuk dapat melakukan tindakan proaktif untuk dapat mengikuti *trend* atau kecenderungan di masa mendatang. Terkait dengan berbagai diversitas yang dihadapi dalam kegiatan bisnis, maka para pelaku bisnis harus menghindari stereotip (*stereotyping*). Stereotip ini merupakan pandangan terhadap seseorang dengan menggeneralisasi atau menyamakan dengan kelompok tertentu. Tindakan stereotip akan merugikan para pelaku bisnis karena mereka tidak akan dapat memenuhi kebutuhan orang tersebut secara tepat. Kecenderungan bisnis di masa mendatang juga diwarnai dengan banyaknya pelaku bisnis wanita, semakin banyaknya kaum minoritas dalam ras atau etnis tertentu yang bermunculan dan harus diperhitungkan dalam bisnis.

Heterogenitas atau diversitas tersebut harus disikapi para pelaku bisnis dengan bijaksana. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan khusus terhadap diversitas tersebut. **Pengelolaan diversitas atau heterogenitas** merupakan strategi untuk menarik, memotivasi, mengembangkan, memperkuat, dan menggunakan talenta secara penuh dari orang-orang yang memiliki kompetensi dengan tidak membedakan gender, ras, etnis, agama, dan kemampuan fisiknya. Namun demikian, karena isu mengenai heterogenitas atau diversitas tersebut sangat kompleks, maka tidak mudah bagi perusahaan untuk melaksanakan pengelolaan terhadap program heterogenitas atau diversitas tersebut secara efektif. Oleh karena itu, program pengelolaan heterogenitas dan diversitas harus disesuaikan dengan situasi khusus yang ada di dalam masing-masing perusahaan. Perusahaan atau organisasi juga harus membangun budaya, nilai, memberikan dukungan, dan mengelola heterogenitas dan diversitas tersebut dengan baik.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan bisnis.
2. Jelaskan tujuan utama bisnis
3. Berdasarkan tujuannya, ada dua jenis bisnis. Jelaskan.
4. Sebutkan pemngku kepentingan dalam bisnis.
5. Ada berbagai diversitas dalam bisnis. jelaskan

Jawaban Latihan

1. Bisnis merupakan usaha yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan dan mendapatkan keuntungan.
2. Menurut tujuannya, ada dua jenis bisnis, yaitu bisnis yang berorientasi pada keuntungan dan bisnis yang tidak berorientasi pada keuntungan.

3. Perbedaan antara produk dan jasa serta jenis produk dan jasa yang ditawarkan berpengaruh pada penyusunan mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi dilakukan dengan lima fungsi utamanya, yaitu keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, operasional, akuntansi, dan sistem informasi.
4. Ada berbagai diversitas yang terdapat dalam bisnis, seperti ras, gender, etnis, agama, kemampuan fisik, dan sebagainya yang harus dikelola dalam organisasi atau perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.



RANGKUMAN

Bisnis merupakan organisasi atau individu yang berusaha mencari keuntungan dengan menyediakan produk yang memuaskan kebutuhan masyarakat. Produk yang dimaksud dapat meliputi barang, jasa atau layanan, atau ide-ide yang memiliki karakteristik berwujud dan tidak berwujud yang dapat menyediakan kepuasan dan manfaat. Keuntungan merupakan sasaran mendasar dalam bisnis. Untuk melaksanakan bisnis perlu disusun terlebih dahulu perencanaan bisnis. Perencanaan bisnis digunakan untuk menyusun tujuan dan rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Kegiatan bisnis melibatkan berbagai pemangku kepentingan yang mendukung keberhasilan bisnis tersebut. Selain itu, dalam melaksanakan bisnis, para pengelola bisnis harus menjalankan fungsi-fungsi pengelolaan, yang meliputi pemasaran, operasional atau produksi, keuangan, sumber daya manusia, akuntansi, dan sebagainya. Pembahasan masalah bisnis juga tidak lengkap tanpa adanya pembahasan mengenai system perekonomian yang dianut Negara tempat perusahaan bisnis tersebut dijalankan/



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Pengertian bisnis adalah
 - a. kegiatan untuk berjualan
 - b. kegiatan untuk berdagang
 - c. kegiatan untuk mencari keuntungan
 - d. kegiatan untuk menghasilkan barang dan jasa dan mendapatkan keuntungan
2. Tujuan bisnis adalah
 - a. melayani kebutuhan pelanggan dan mendapatkan keuntungan
 - b. memenuhi kebutuhan pemerintah
 - c. memenuhi kebutuhan karyawan dan pelanggan
 - d. memenuhi pesanan tertentu
3. Ada lima indikator keberhasilan bisnis, antara lain:
 - a. kinerja keuangan dan kebutuhan pelanggan
 - b. nilai pelanggan dan kualitas produk dan jasa
 - c. inovasi, kreativitas, dan komitmen karyawan
 - d. jawaban a,b,c benar
4. Terdapat perbedaan antara produk atau barang dan jasa atau layanan, antara lain:
 - a. produk tidak dapat dilihat, jasa dapat dilihat
 - b. kualitas produk dapat diukur, kualitas jasa tidak dapat diukur
 - c. proses pembuatan produk seringkali tidak diketahui pelanggan, proses pelayanan hampir pasti selalu diketahui pelanggan

- d. produk hanya satu jenis, pelayanan banyak
5. Terdapat lima pemangku kepentingan utama dalam bisnis, antara lain:
 - a. pemilik, pesaing, dan pemasok
 - b. pemilik, kreditur, dan karyawan
 - c. pemasok, pesaing, dan pelanggan
 - d. perusahaan sejenis, kreditur, dan pemilik
 6. Ada beberapa hal yang menyebabkan keberhasilan dalam memulai bisnis, antara lain:
 - a. menerima keadaan dan jujur
 - b. mempunyai modal dan kaya
 - c. kerja keras, pengendalian, dan dedikasi yang tinggi dari pemilik dan pelaku bisnis
 - d. ada permintaan terhadap produk kita dan tidak ada pesaing
 7. Terdapat lima fungsi utama dalam bisnis, kecuali:
 - a. fungsi manajemen
 - b. fungsi pemasaran
 - c. fungsi keuangan
 - d. fungsi pemeliharaan
 8. Untuk mendirikan bisnis sebaiknya dimulai dengan:
 - a. berhutang ke bank
 - b. mendirikan bisnis yang jelas prospeknya
 - c. mendirikan bisnis kecil
 - d. harus menggandeng investor besar
 9. *E-business* merupakan:
 - a. bentuk kegiatan bisnis tempo dulu
 - b. bentuk kegiatan bisnis di luar negeri
 - c. bentuk bisnis yang tidak bermutu
 - d. bentuk bisnis yang tidak menuntut pertemuan antara pembeli dan penjual secara langsung
 10. Mengapa kegiatan bisnis akhir-akhir ini sangat kompleks?
 - a. karena memang harus demikian
 - b. karena ada berbagai diversitas
 - c. bisnis yang tidak kompleks tidak laku
 - d. tuntutan pemerintah

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Bisnis dan Kewirausahaan

A. KONSEP BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Dalam Ilmu Ekonomi, bisnis adalah individu atau organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan keuntungan. Secara historis kata bisnis dari Bahasa Inggris *business*, atau dari kata dasar *busy* yang berarti "sibuk" dalam konteks individu, komunitas, ataupun masyarakat. Sibuk diartikan dengan sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Dalam sistem perekonomian kapitalis, di mana kebanyakan bisnis dimiliki oleh pihak swasta, bisnis dibentuk untuk mendapatkan keuntungan dan meningkatkan kemakmuran para pemiliknya. Pemilik dan operator dari sebuah bisnis mendapatkan imbalan sesuai dengan waktu, usaha, atau modal yang mereka berikan. Namun demikian, tidak semua bisnis mengejar keuntungan seperti ini, misalnya bisnis koperasi yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan semua anggotanya atau institusi pemerintah yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan rakyat. Model bisnis seperti ini kontras dengan sistem sosialis, di mana bisnis besar kebanyakan dimiliki oleh pemerintah, masyarakat umum, atau serikat pekerja. Bisnis juga berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan. Kata "bisnis" sendiri memiliki tiga penggunaan, tergantung ruang lingkupnya, penggunaan singular kata bisnis dapat merujuk pada badan usaha, yaitu kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan. Penggunaan yang lebih luas dapat merujuk pada sektor pasar tertentu, misalnya "bisnis pertelevisian." Penggunaan yang paling luas merujuk pada seluruh aktivitas yang dilakukan oleh komunitas penyedia barang dan jasa. Meskipun demikian, definisi "bisnis" yang tepat masih menjadi bahan perdebatan hingga saat ini.

Organisasi Bisnis adalah organisasi yang mencoba mendapatkan keuntungan dengan menyediakan barang atau produk dan memberikan jasa atau layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Mengetahui bisnis secara lebih mendalam berhubungan dengan perubahan fundamental, perubahan produk dan jasa untuk mendapatkan uang atau keuntungan. Bisnis harus dapat menghasilkan dan menawarkan produk dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan pelanggan. Namun demikian, bisnis juga harus adil dan jujur dalam menghasilkan produk dan jasa dan memperoleh keuntungan. Oleh karena itu, bisnis merupakan proses perubahan nilai yang terintegrasi antara pihak perusahaan atau organisasi dan pihak pelanggan. Bisnis mempunyai beberapa aspek, yaitu keuntungan individu dan kelompok, penciptaan nilai, penciptaan barang dan jasa, dan keuntungan melalui transaksi.

Seperti yang sudah disampaikan pada bagian pertama di depan bahwa bisnis yang berhasil atau bisnis yang sehat adalah bisnis yang dapat menciptakan keuntungan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Keuntungan bukan hanya dalam bentuk uang, melainkan juga dalam bentuk moral dan komitmen dalam jangka panjang. Untuk dapat memulai bisnis, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan visi dan misi bisnis tersebut. **Visi** merupakan deklarasi mengenai bisnis apakah yang akan dicapai atau dilakukannya, sedangkan **misi** merupakan deklarasi mengapa bisnis tersebut harus ada dan apa yang akan dilakukan bisnis tersebut. Fungsi bisnis meliputi fungsi bisnis secara mikro dan fungsi bisnis secara makro. Fungsi mikro adalah kontribusi bisnis yang berpengaruh pada beberapa pihak yang terlibat secara langsung dalam proses bisnis tersebut, seperti karyawan, manajer atau pimpinan perusahaan, komisaris, dan pemegang saham. Fungsi makro meliputi kontribusi bisnis pada pihak-pihak yang tidak secara langsung terlibat dalam bisnis, seperti masyarakat sekitar perusahaan, bangsa, dan negara.

Bisnis mempunyai beberapa elemen yang dapat menunjang kesuksesannya, yaitu modal, material atau bahan-bahan, tenaga kerja, dan manajemen atau keahlian. Semua elemen bisnis tersebut yang akan diproses atau ditransformasi menjadi barang dan layanan yang siap dipasarkan kepada pelanggan. Untuk melaksanakan bisnis dan mencapai tujuan bisnis, organisasi bisnis memerlukan sistem bisnis. Sistem bisnis mempunyai karakteristik yaitu kompleksitas dan keanekaragaman, saling ketergantungan, serta perubahan dan inovasi. Sedangkan tujuan bisnis meliputi keuntungan, pertumbuhan, kesinambungan, stabilitas, pelayanan umum, dan kesejahteraan.

Setelah menentukan visi dan misi bisnis, langkah selanjutnya adalah menentukan **indikator kesuksesan bisnis** tersebut. Ada lima indikator kesuksesan bisnis yang telah dipaparkan pada sub pokok bahasan sebelumnya, yaitu kinerja keuangan, kebutuhan dan nilai pelanggan, kualitas produk dan jasa, inovasi dan kreativitas, dan komitmen karyawan. Langkah ketiga adalah menilai lingkungan bisnis dan dampaknya bagi bisnis yang akan dilakukan. Ada enam **faktor lingkungan yang berdampak bagi kehidupan dan perkembangan bisnis**, yaitu isu dan kecenderungan perbedaan, kekuatan perekonomian, pengaruh global, pasar dan proses finansial, kekuatan legal dan peraturan-peraturan yang ada, serta struktur industri.

Langkah keempat adalah **menyediakan produk dan jasa yang hebat dan memuaskan**. Langkah keempat ini tentu saja dilakukan setelah bisnis berjalan atau beroperasi. Beberapa hal yang harus diperhatikan adalah memperoleh dan menggunakan sumber daya dan teknologi yang tepat, mengintegrasikan kegiatan dan meningkatkan komitmen, berpikir secara strategik, penyediaan nilai melalui kualitas produk dan jasa, serta meningkatkan nilai produk dan jasa dengan berkomunikasi dengan pelanggan. Langkah kelima adalah **mengadakan evaluasi terhadap proses bisnis** yang telah berjalan, yang meliputi pencapaian kinerja keuangan, pemenuhan kebutuhan pelanggan, tercapainya kualitas produk dan jasa, kreativitas dan inovasi yang dilakukan, serta mengevaluasi komitmen karyawan. Kelima hal tersebut akan digunakan perusahaan sebagai cara mengadakan perbaikan.

Selanjutnya, istilah kewirausahaan (*entrepreneurship*) berasal dari Perancis yang secara harafiah diterjemahkan sebagai perantara. Secara lebih luas, **kewirausahaan** merupakan proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan, memikul resiko finansial, psikologi, dan sosial yang menyertainya, dan menerima balas jasa moneter dan kepuasan pribadi. Kewirausahaan sering diterjemahkan menjadi wirausaha atau wiraswasta. Kewirausahaan juga merupakan proses mencari kesempatan bisnis pada kondisi yang berisiko.

Kewirausahaan terdiri atas kata dasar wirausaha yang mendapat awalan ke dan akhiran an, sehingga dapat diartikan kewirausahaan adalah hal-hal yang terkait dengan wirausaha. Wirausaha sama dengan wiraswasta. Wira berarti manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, paahlawan kemajuan. Dalam bisnis, wira berarti keberanian dan usaha berarti kegiatan bisnis yang komersial atau non-komersial. Oleh karena itu, kewirausahaan dapat pula diartikan sebagai keberanian seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan bisnis. Kewirausahaan juga mencakup kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk menciptakan atau melaksanakan perusahaan pada saat semua pasar belum terbentuk atau belum teridentifikasi dengan jelas, atau komponen fungsi produksinya belum diketahui sepenuhnya.

Ada tiga perilaku utama dalam kewirausahaan, yaitu mempunyai inisiatif, mengorganisasi atau mereorganisasi mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi dengan cara praktis, serta mau menerima resiko atau kegagalan. Kewirausahaan bertujuan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat dan secara umum meningkatkan harkat dan martabat pribadi wirausahawan serta bangsa dan negara. Dengan pengetahuan tersebut diharapkan akan semakin banyak warga negara Indonesia yang terjun dalam dunia usaha, namun perlu diperhatikan dalam berusaha harus mengedepankan

kejujuran, sehingga apa yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi masyarakat luas. Kewirausahaan merupakan pendekatan dalam pembaruan ekonomi dan merupakan pilar untuk menciptakan kesempatan kerja. Dapat dikatakan bahwa kewirausahaan dapat menciptakan ribuan kesempatan kerja bagi masyarakat sehingga dapat meningkatkan pembangunan perekonomian suatu negara. Namun demikian, kewirausahaan bukan merupakan suatu proses yang mudah. Banyak para wirausaha atau pebisnis yang gagal dalam menjalankan bisnisnya. Banyak faktor yang memengaruhi keberhasilan wirausahawan, seperti tersedianya dana dan fasilitas, kurangnya semangat kerja dan kemampuan berusaha, serta faktor kepribadian wirausaha atau pebisnis tersebut. Sifat kepribadian yang dimaksud adalah sifat kepribadian yang kreatif dan inovatif.

Wirausahawan adalah orang-orang yang memiliki kemampuan melihat dan menilai kesempatan-kesempatan bisnis; mengumpulkan sumber daya-sumber daya yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan yang tepat, mengambil keuntungan serta memiliki sifat, watak dan kemauan untuk mewujudkan gagasan inovatif kedalam dunia nyata secara kreatif dalam rangka meraih sukses/meningkatkan pendapatan. Beberapa konsep kewirausahaan seolah-olah identik dengan kemampuan para wirausahawan dalam dunia usaha. Dalam kenyataannya, kewirausahaan tidak selalu identik dengan watak/ciri wirausahawan semata, karena sifat-sifat wirausahawan pun dimiliki oleh seorang yang bukan wirausahawan. Wirausaha mencakup semua aspek pekerjaan, baik karyawan swasta maupun pemerintahan. Wirausahawan adalah mereka yang melakukan upaya-upaya kreatif dan inovatif dengan jalan mengembangkan ide, dan meramu sumber daya untuk menemukan peluang dan perbaikan hidup. Kewirausahaan muncul apabila seseorang individu berani mengembangkan usaha-usaha dan ide-ide barunya. Proses kewirausahaan meliputi semua fungsi, aktivitas dan tindakan yang berhubungan dengan perolehan peluang dan penciptaan organisasi usaha. Oleh karena itu, konsep kewirausahaan tidak harus selalu dikaitkan dengan bisnis swasta yang selalu menghasilkan dan menjual produk, namun konsep tersebut terkait dengan kreativitas dan inovasi yang dikembangkan di tempat kerjanya dengan membaca peluang yang ada untuk mendapatkan keuntungan atau prestasi kerja yang lebih baik.

Wirausaha memang harus kreatif dan inovatif. Mereka harus mampu menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda, mengubah nilai lama menjadi nilai baru, mempraktikkan inovasi secara sistematis, dan sebagainya. Wirausahawan yang berhasil harus mampu menciptakan hal-hal yang baru dan dengan mengubah yang lama, atau menciptakan yang baru sama sekali. Kabaruan yang diciptakan oleh wirausahawan adalah kebaruan yang dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Hal yang baru tersebut tidak hanya sebatas pada gagasan yang baru, namun harus mampu menciptakan atau mewujudkan gagasan baru tersebut dalam praktek atau realita. Kepribadian adaptif dan inovatif ini ditunjukkan dengan berbagai macam perilaku, seperti mudah bergaul, suka bekerja keras, percaya diri, berani mengambil resiko, mandiri, mampu mengendalikan diri sendiri, dan mau berinovasi atau mencoba hal-hal yang baru.

Wirausaha juga berhasil karena faktor keluarga yang juga menjadi wirausaha. Seorang anak yang berasal dari keluarga wirausaha juga akan mampu menjadi wirausahawan yang berhasil. Hal ini disebabkan keluarga wirausahawan biasanya telah terbiasa mandiri, bekerja keras, berani menanggung risiko, dan mempunyai fleksibilitas tinggi. Seringkali kemampuan berwirausaha dipengaruhi oleh faktor genetika. Anak yang terlahir dari orang tua yang wirausaha atau pebisnis pada umumnya mereka juga mampu jadi wirausaha. Apabila faktor genetika tersebut dipupuk dengan berbagai pengalaman berwirausaha yang dilakukan bersama dengan orang tuanya, dan didukung dengan kemampuan berkreasi dan berinovasi, maka kemampuannya berwirausaha akan semakin baik. Namun demikian, menjadi wirausaha atau pebisnis yang berhasil juga dapat diraih dengan belajar dan bekerja dengan tidak kenal lelah, bertanya kepada mereka yang berpengalaman, dan mau mengadakan introspeksi dan evaluasi terhadap kelemahan dan kelebihanannya.

Konsep kewirausahaan dapat ditinjau dari pandangan bisnis, manajerial, dan personal. Konsep kewirausahaan dari pandangan personal biasanya dihubungkan dengan karakteristik kepribadian dan latar belakang sosial ekonomi keluarga. Kewirausahaan juga merupakan proses penciptaan sesuatu yang baru dengan memerhatikan waktu dan usaha, mengasumsikan berbagai kondisi yang mendukung seperti sosial, keuangan, fisik, risiko sosial, dan menerima penghargaan yang bersifat moneter, kepuasan, dan kemandirian personal. Oleh karena itu, terdapat empat aspek dasar dalam kewirausahaan, yaitu:

1. Kewirausahaan melibatkan proses penciptaan nilai yang baru.
2. Kewirausahaan membutuhkan waktu dan usaha.
3. Kewirausahaan memiliki berbagai dukungan.
4. Kewirausahaan menghasilkan penghargaan.

Dalam dunia bisnis, kewirausahaan di dunia bisnis disebut dengan kewirausahaan bisnis. Wirausaha atau pebisnis juga dituntut untuk mampu mengorganisasi, mengoperasikan, dan mengasumsikan risiko bisnis. Selain itu, kewirausahaan juga menunjukkan seperangkat keahlian yang diperlukan untuk memulai dan menjalankan bisnis kecil. Keahlian ini meliputi keahlian dalam mengidentifikasi kebutuhan pasar dan kemampuan menanggung resiko. Namun demikian, tidak semua orang yang memulai dan menjalankan bisnis kecil disebut dengan wirausaha atau pebisnis. Pemilik bisnis kecil bukan selalu seorang wirausaha. Bisnis kecil yang tidak pernah menciptakan sesuatu yang baru, tidak pernah mencapai kesejahteraan, tidak pernah mengoptimalkan penawaran dan permintaan di pasar dan tidak peduli dengan nilai-nilai baru juga menunjukkan tidak adanya wirausahawan yang menggerakkannya. Pada umumnya bisnis tersebut dikelola secara stabil, baik penjualan maupun keuntungannya. Pemilik bisnis kecil akan memulai sebagai wirausaha akan berfokus pada pertumbuhan bisnis menjadi lebih besar.

Bisnis alami para wirausaha atau pebisnis adalah bisnis kecil. Apabila bisnis tersebut menjadi besar, maka muncul berbagai kerumitan yang semakin lama tidak dapat diatasi oleh para wirausaha tersebut sehingga mereka harus digantikan oleh para profesional bisnis. Para wirausahawan pada umumnya adalah orang yang cepat melihat kesempatan untuk mencapai hasil kerja, sedangkan para profesional bisnis merupakan orang yang mengawal status quo. Menjadi seorang wirausaha atau pebisnis memang dituntut untuk berani mengambil risiko, terutama untuk yang baru memulai atau belajar menjadi wirausaha atau pebisnis. Apabila ada pepatah 'kegagalan adalah kesuksesan yang tertunda', maka hal itulah yang harus disadari oleh wirausaha pemula. Para wirausaha pemula juga harus berani memulai kegiatan bisnisnya dari kecil, yang akan menjadi besar nanti apabila mereka tekun dan tidak pantang menyerah.

Para wirausaha atau pebisnis mempunyai kelebihan dalam hal kesabaran dan tenaga yang tidak terbatas. Beberapa wirausaha memiliki modal uang, namun pada umumnya bukan berasal dari keluarga bangsawan, melainkan dari golongan menengah ke bawah yang didorong untuk mewujudkan gagasan inovatif, mewujudkan impiannya menjadi kenyataan, dan bukan menjadikan keuntungan sebagai sasaran utama. Kata kunci mereka adalah kreativitas dan inovasi yang juga menjadi keuntungan yang dapat diraihinya. Keuntungan ini akan berkurang manakala persaingan meningkat. Oleh karena itu, kreativitas dan inovasi ini harus dilakukan secara berkesinambungan agar perusahaan dapat berumur panjang.

Karakteristik lain seorang wirausaha atau pebisnis adalah memiliki keinginan untuk berprestasi dan bertanggung jawab, memiliki persepsi pada resiko, aktif dan enerjik, memiliki persepsi pada kemungkinan keberhasilan usahanya, memiliki orientasi terhadap masa depan, dapat dirangsang dengan umpan balik yang diterimanya, terampil dalam mengelola, dan mempunyai sikap bahwa uang bukan merupakan tujuan pertama. Beberapa ahli lain juga menyatakan bahwa para wirausaha pada umum memiliki karakteristik seperti

bertanggung jawab atas usaha yang dilakukan, memilih resiko moderat, percaya diri, menginginkan umpan balik yang jelas, berorientasi ke masa depan, suka bekerja keras dan bersemangat, terampil mengorganisasi sumber daya untuk mendapatkan nilai tambah, dan menilai keberhasilan dengan uang yang berhasil diperolehnya.

B. MENDIRIKAN BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Setiap kegiatan bisnis berkaitan dengan transaksi dengan orang. Orang-orang tersebut dipengaruhi oleh bisnis dan terlibat di dalamnya dengan kepentingan tertentu, sehingga disebut **pemangku kepentingan**. Ada lima pemangku kepentingan dalam bisnis, yaitu pemilik, kreditur, karyawan, pemasok, dan pelanggan. Setiap bisnis dimulai sebagai hasil ide mengenai produk atau jasa oleh satu atau beberapa orang yang disebut wirausaha atau pebisnis (*entrepreneur*), yang mengorganisasi, mengelola, dan membuat asumsi mengenai risiko yang dimulai dalam bisnis tersebut. Wirausaha atau pebisnis tersebut penting dalam pengembangan bisnis baru karena mereka menciptakan produk baru yang diinginkan pelanggan. Bila bisnis tersebut tumbuh, bisnis ini membutuhkan lebih banyak dana daripada yang dimiliki wirausahawan. Oleh karena itu, wirausahawan memerlukan orang atau pihak lain. Apabila wirausahawan telah menerima investasi dari beberapa pihak lain, ia akan memperluas bisnisnya dan mendapatkan keuntungan dengan berbagi kepemilikannya tersebut. Semakin besar bisnisnya, wirausahawan bisa berpikir untuk menjual saham atau kepemilikannya kepada investor yang kemudian menjadi bagian dari pemilik bisnis tersebut dan disebut *stockholder* atau *shareholder*.

Beberapa bisnis juga adakalanya didukung oleh sumber dana lain di luar pemilik, dengan cara meminjam dana dari institusi atau lembaga keuangan yang disebut kreditor. Peminjaman dana tersebut tentu saja ada periode atau jangka waktunya. Bisnis yang meminjam dana dari kreditor akan dikenai bunga setiap periode waktu tertentu. Kreditor akan meminjamkan dananya kepada perusahaan bisnis yang dapat dipercaya dapat mengembalikan pokok pinjaman dan bunganya. Selain kreditor yang membantu menyediakan dana, kegiatan operasional perusahaan bisnis tidak dapat berjalan apabila tidak ada individu atau orang yang mengerjakannya, baik sebagai manajer maupun sebagai karyawan. Manajer bertindak sebagai pihak yang mengelola kegiatan operasional bisnis tersebut yang berusaha mencapai tujuan melalui orang lain, sedangkan karyawan merupakan pelaksana operasional di lapangan.

Kegiatan bisnis juga memerlukan berbagai pasokan, baik bahan baku atau material, bahan pembantu, mesin atau peralatan, maupun tenaga kerja. Perusahaan manufaktur sangat membutuhkan pemasok untuk dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan menjamin keberlanjutan proses bisnis dengan penyediaan bahan baku atau material. Pemangku kepentingan lainnya adalah pelanggan. Perusahaan bisnis tidak dapat hidup tanpa pelanggan. Untuk menjamin kelangsungan hidupnya, bisnis harus memahami kebutuhan dan harapan pelanggan dengan kualitas yang baik dan harga terjangkau. Bila harapan pelanggan tidak dapat terpenuhi, mereka akan beralih ke perusahaan lain yang menjadi pesaing.

Selanjutnya, bisnis akan tercipta bila ada interaksi yang harmonis diantara para pemangku kepentingan tersebut. Namun demikian, kehidupan bisnis juga tidak terlepas dari berbagai pengaruh lingkungan, seperti dampak kemajuan teknologi dan teknologi informasi. **Teknologi** adalah pengetahuan atau alat yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa. Aspek penting dari teknologi tersebut adalah **teknologi informasi**, yaitu teknologi yang memungkinkan informasi dapat digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa. Kemajuan teknologi informasi ini mendorong para pelaku bisnis atau wirausahawan melakukan bisnis di dunia melalui internet atau yang sering disebut *e-business*. Sementara itu, fungsi kunci dalam bisnis adalah manajemen, yang menangani bisnis dalam pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, sistem informasi, dan akuntansi.

Awal berdirinya bisnis tentu dimulai dari keinginan para pemilik ide kreatif untuk melakukan bisnis. Pemilik bisnis lokal seperti rumah makan atau bisnis kuliner, bisnis cucian (*laundry*), salon kecantikan, desain percetakan undangan atau kartu ucapan lainnya, bisnis rumah kost, dan sebagainya merupakan suatu bisnis kecil yang dapat dikembangkan menjadi bisnis besar. Bisnis kecil tersebut memang tidak dapat memengaruhi pasar, namun dapat dikembangkan menjadi besar dan mendatangkan keuntungan bagi pemilik dan pengelolanya. Lain halnya dengan industri raksasa seperti Toyota, Dell, Starbucks, dan sebagainya yang dapat menguasai pasar dan menentukan harga. Di antara dua sisi tersebut (bisnis kecil dan industri raksasa), terdapat berbagai jenis perusahaan yang sulit dikategorisasikan.

Namun demikian, bisnis kecil pun dapat memengaruhi kondisi perekonomian suatu negara, misalnya dalam hal pengurangan jumlah pengangguran dan peningkatan kesempatan kerja. Bisnis kecil pun dapat berkontribusi pada industri besar yang diukur dari penciptaan pekerjaan atau lapangan kerja, inovasi yang dilakukan, dan kontribusinya pada industri besar. Dalam hal penciptaan pekerjaan, bisnis kecil lebih cepat dan sering merekrut karyawan dibandingkan industri besar, tetapi mereka juga dengan cepat memutus hubungan kerja manakala produk perusahaannya tidak laku. Demikian pula dalam inovasi, bisnis kecil lebih cepat melakukan inovasi daripada industri raksasa karena bisnis kecil yang baru tersebut berusaha mencari keistimewaan dari kondisi yang ada saat ini. Selain itu, kebanyakan produk yang dihasilkan oleh perusahaan raksasa akan dijual ke konsumen melalui bisnis kecil. Sementara itu, **kewirausahaan** merupakan proses menciptakan dan mengelola bisnis untuk mencapai sasaran tertentu. Perusahaan atau organisasi selalu mengadakan inovasi dengan memfokuskan pada segmen pemasaran tertentu dan menyampaikan kombinasi karakteristik produk yang dibutuhkan pelanggan. **Wirausaha atau pebisnis** adalah orang yang berani menanggung risiko dalam kepemilikan. Kewirausahaan adalah proses mencari kesempatan dalam bisnis dan berani menanggung risiko. Namun demikian, tidak setiap wirausaha memiliki tujuan yang sama.

Banyak bisnis dilakukan oleh wirausaha untuk melakukan bisnis baru dengan tujuan mendapatkan kemandirian dengan cara bekerja untuk orang lain dan mengamankan kondisi keuangan di masa depan. Namun demikian, para wirausaha tidak akan melaksanakan bisnis yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Sama halnya dengan bisnis kecil, wirausaha memiliki tiga kegiatan utama, yaitu penciptaan pekerjaan, inovasi, dan memberikan kontribusi pada bisnis yang lebih besar. Para wirausaha merupakan sumber penting dalam penciptaan pekerjaan baru. Pada umumnya mereka juga menyewa karyawan secara lebih cepat daripada perusahaan besar dan lebih sering melakukan pemutusan hubungan kerja daripada perusahaan besar. Selain itu, para wirausaha atau pebisnis melakukan inovasi yang lebih besar daripada perusahaan besar karena para wirausaha juga ingin menjadi yang 'berbeda' dibandingkan orang lain yang melakukan bisnis yang sama. Selain itu, wirausaha merupakan orang yang berani menanggung resiko akibat usahanya ini akan cenderung ingin mencoba hal-hal yang baru untuk menemukan *business position*-nya. Wirausaha juga banyak memberikan kontribusi pada perusahaan besar. Hal ini dapat dilihat, pada umumnya perusahaan besar membeli beberapa bahan atau produk kreatifnya pada para wirausahawan.

Langkah pertama untuk memulai bisnis baru adalah adanya komitmen individual untuk menjadi pemilik bisnis. Pada awal berdirinya, pemilik bisnis ini selain merupakan pemilik modal juga merupakan pelaku bisnis atau orang yang menjalankan kegiatan operasional bisnisnya. Dalam menyiapkan perencanaan bisnisnya, wirausaha atau pebisnis tersebut harus memahami karakteristik bisnis yang akan dimasukinya. Para wirausaha pada umumnya memulai bisnisnya dengan ukuran kecil yang kemudian berkembang menjadi bisnis berskala besar. Pada umumnya, tujuan awal para wirausaha tidak terlalu jelas. Ada kalanya mereka merupakan orang yang ingin mengejar keuntungan, namun ada kalanya yang ingin menyalurkan hobi dan ide kreatifnya tanpa memikirkan keuntungan, dan ada pula yang telah memiliki pekerjaan tetap di tempat lain tetapi ingin membantu teman-temannya melakukan

bisnis. Dengan usaha yang keras dan ketekunan yang tinggi, para wirausaha atau pebisnis tersebut dapat meningkatkan usahanya, baik dalam kuantitas maupun kualitas, baik dengan memperbesar satu jenis usahanya maupun dengan mengadakan diversifikasi bisnis.

Selanjutnya, para wirausaha atau pebisnis yang sukses mempunyai beberapa karakteristik tertentu, yaitu memiliki banyak akal atau ide, mempunyai perhatian pada hubungan yang baik dengan pelanggan, mampu menghadapi ketidakpastian dan menanggung risiko, ingin menjadi pemimpin dalam bisnis yang dimilikinya, memiliki pengendalian yang lebih besar dalam hidupnya, dan membangun semangat kekeluargaan. Pada masa lalu, wirausaha atau pebisnis distereotipkan dengan bos atau pemimpin, pria, percaya diri, dan mampu membuat keputusan dengan cepat. Sekarang, wirausaha dipandang sebagai pemimpin yang bersifat terbuka, bisa pria ataupun wanita, mempunyai jejaring yang luas, memiliki perencanaan bisnis, dan mempunyai konsensus.

Menurut Madura (2007), untuk menjalankan bisnis, para wirausaha harus mampu menciptakan dan menjalankan bisnis dengan sukses, sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Oleh karena itu, para wirausaha harus memahami beberapa hal yang terkait dengan bisnis. Pertama, jika Anda akan mengembangkan keahlian berbisnis, maka Anda akan mampu mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Kedua, Anda akan menemukan pekerjaan yang menyenangkan bila Anda memahami bagaimana cara melakukan pekerjaan itu. Ketiga, Anda harus melakukan pekerjaan dengan baik agar Anda merasa puas dan memiliki karir yang lebih baik. Keempat, Anda harus mampu melihat tipe bisnis manakah yang dapat Anda kerjakan dengan baik.

Dalam menjalankan bisnis terdapat keputusan kunci yang dilakukan, dan terdiri dari tiga kategori, yaitu keputusan manajemen, keputusan pemasaran, dan keputusan keuangan. Keputusan manajemen merupakan keputusan dalam menggunakan berbagai sumber daya yang ada dalam perusahaan. Keputusan pemasaran merupakan keputusan dalam menentukan produk yang ditawarkan, harga, promosi, dan distribusi. Keputusan keuangan merupakan keputusan yang diambil dalam mencari dan menggunakan sumber dana untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Keputusan perusahaan dipengaruhi oleh data dan informasi yang dikumpulkan. Oleh karena itu, diperlukan dua kategori dalam pengambilan keputusan, yaitu akuntansi dan sistem informasi. Akuntansi merupakan rangkuman dan analisis kondisi keuangan perusahaan yang digunakan untuk mengambil berbagai keputusan bisnis. Sistem informasi merupakan teknologi, orang, dan prosedur yang menyediakan informasi yang tepat dalam mengambil keputusan dalam perusahaan.

Bisnis harus mampu meningkatkan kinerja perusahaan melalui keputusan yang penting bagi organisasi, baik keputusan mengenai manajemen, pemasaran, maupun keuangan. Keputusan manajemen menyangkut pengelolaan sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk melaksanakan proses produksi perusahaan secara efisien dan efektif. Keputusan pemasaran pada umumnya berkaitan dengan pelanggan, yaitu kebutuhan dan harapan pelanggan. Sedangkan keputusan keuangan menyangkut bagaimana dana diperoleh (melalui investor atau hutang dari lembaga keuangan lain) dengan mempertimbangkan tingkat suku bunga yang berlaku. Ada kalanya, keputusan masing-masing bidang (manajemen, pemasaran, keuangan) tersebut tidak saling terkait, namun ada kalanya ketiganya harus saling dikaitkan.

Pada umumnya bisnis kecil yang dipimpin oleh wirausaha baru memainkan peran utama dalam memberikan layanan, pengecer (*retailer*), mengembangkan usaha konstruksi, pedagang besar, menjalankan bisnis keuangan dan asuransi, pemanufakturan yang menghasilkan produk, dan transportasi. Biasanya, semakin banyak sumber daya yang dibutuhkan, semakin sulit memulai suatu bisnis, sehingga industri yang ada lebih didominasi oleh perusahaan kecil. Kriteria mengenai banyaknya karyawan atau jumlah penjualan per tahun berbeda-beda diantara industri.

Para wirausaha atau pebisnis pemula juga seringkali mendirikan bisnis maya (*virtual business*) yang tidak menggunakan bentuk fisik perusahaan namun menggunakan internet sebagai sarana berbisnis. Bisnis di dunia maya tersebut sering disebut dengan bisnis secara *online*. Bisnis *online* ini mampu menyerap ribuan pelanggan dan dapat berkembang sangat cepat. Para wirausahawan tersebut mendapat berbagai keuntungan bukan hanya dalam bentuk uang, melainkan mereka juga dapat menjadi pimpinan di perusahaan sendiri, dapat mengerjakan apa saja yang disukainya, memiliki kesempatan untuk berkreasi atau mengembangkan kreativitasnya, dan dapat mengatur sendiri jadwal kerjanya (Brown & Clow, 2008).

Untuk memulai bisnisnya, biasanya para pelaku bisnis menyusun perencanaan bisnis (*business plan*). **Perencanaan bisnis** merupakan deskripsi mengenai proyek bisnis yang akan dijalankan dengan berbagai aspeknya. Perencanaan bisnis tersebut membantu wirausaha memfokuskan pada apa yang ingin mereka kerjakan, bagaimana mereka akan mengerjakannya, dan apa yang mereka harapkan akan dicapai. Perencanaan bisnis ini juga berguna bagi lembaga keuangan dan investor yang membantu wirausaha memulai bisnisnya. Hal-hal apa sajakah yang dipaparkan dalam perencanaan bisnis tersebut? Yang pertama adalah tim manajemen atau pengelola bisnis dan deskripsi tentang perusahaan atau unit bisnis yang akan didirikan (ukuran, lingkup, dan jenis bisnis yang akan dilaksanakan), serta visi dan misi didirikannya bisnis tersebut. Kedua adalah gambaran mengenai industri atau bisnis yang sejenis, analisis pasar, analisis persaingan, dan rencana pemasaran (harga, taktik pemasaran, citra perusahaan, media periklanan). Ketiga adalah berbagai perencanaan yang meliputi perencanaan operasional, perencanaan organisasional, perencanaan finansial, perencanaan untuk menumbuhkembangkan bisnis, serta perencanaan situasional (risiko bisnis dan cara menghadapi atau mengantisipasinya).



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan organisasi bisnis.
2. Apa yang Anda ketahui tentang kewirausahaan?
3. Jelaskan lima langkah untuk melakukan bisnis.
4. Sebutkan empat aspek dasar kewirausahaan.
5. Jelaskan apa yang dimaksud perencanaan bisnis

Jawaban Latihan

1. Organisasi Bisnis adalah organisasi yang mencoba untuk mendapatkan keuntungan dengan menyediakan barang atau produk dan memberikan jasa atau layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Bisnis harus berani mengadakan perubahan fundamental, perubahan produk dan jasa untuk mendapatkan uang atau keuntungan. Bisnis yang berhasil atau bisnis yang sehat adalah bisnis yang dapat menciptakan keuntungan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Kewirausahaan merupakan proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan, memikul resiko finansial, psikologi, dan sosial yang menyertainya, dan menerima balas jasa moneter dan kepuasan pribadi. Kewirausahaan sering diterjemahkan menjadi wirausaha atau wiraswasta. Kewirausahaan juga merupakan proses mencari kesempatan bisnis pada kondisi yang berisiko.

Kewirausahaan terdiri atas kata dasar wirausaha yang mendapat awalan ke dan akhiran an, sehingga dapat diartikan kewirausahaan adalah hal-hal yang terkait dengan wirausaha. Wirausaha sama dengan wiraswasta. Wira berarti manusia unggul, teladan, berbudi luhur, berjiwa besar, berani, paahlawan kemajuan. Dalam bisnis, wira berarti keberanian dan usaha berarti kegiatan bisnis yang komersial atau non-komersial. Oleh karena itu, kewirausahaan dapat pula diartikan sebagai keberanian seseorang untuk melaksanakan suatu kegiatan bisnis. Kewirausahaan juga menyakup kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk menyiapkan atau melaksanakan perusahaan pada saat semua pasar belum terbentuk atau belum teridentifikasi dengan jelas, atau komponen fungsi produksinya belum diketahui sepenuhnya.

3. Untuk dapat memulai bisnis, terdapat lima langkah (1) menentukan visi dan misi bisnis tersebut; (2) menentukan indikator kesuksesan bisnis tersebut; (3) menilai lingkungan bisnis dan dampaknya bagi bisnis yang akan dilakukan; (4) menyediakan produk dan jasa yang hebat dan memuaskan; (5) mengadakan evaluasi terhadap proses bisnis yang telah berjalan
4. Terdapat empat aspek dasar dalam kewirausahaan, yaitu:
 - a. Kewirausahaan melibatkan proses penciptaan nilai yang baru.
 - b. Kewirausahaan membutuhkan waktu dan usaha.
 - c. Kewirausahaan memiliki berbagai dukungan.
 - d. Kewirausahaan menghasilkan penghargaan.
5. Perencanaan bisnis merupakan deskripsi mengenai proyek bisnis yang akan dijalankan dengan berbagai aspeknya. Perencanaan bisnis tersebut membantu wirausaha memfokuskan pada apa yang ingin mereka kerjakan, bagaimana mereka akan mengerjakannya, dan apa yang mereka harapkan akan dicapai. Perencanaan bisnis ini juga berguna bagi lembaga keuangan dan investor yang membantu wirausaha memulai bisnisnya. Hal-hal apa sajakah yang dipaparkan dalam perencanaan bisnis tersebut? Yang pertama adalah tim manajemen atau pengelola bisnis dan deskripsi tentang perusahaan atau unit bisnis yang akan didirikan (ukuran, lingkup, dan jenis bisnis yang akan dilaksanakan), serta visi dan misi didirikannya bisnis tersebut. Kedua adalah gambaran mengenai industri atau bisnis yang sejenis, analisis pasar, analisis persaingan, dan rencana pemasaran (harga, taktik pemasaran, citra perusahaan, media periklanan). Ketiga adalah berbagai perencanaan yang meliputi perencanaan operasional, perencanaan organisasional, perencanaan finansial, perencanaan untuk menumbuhkembangkan bisnis, serta perencanaan situasional (risiko bisnis dan cara menghadapi atau mengantisipasinya).



RANGKUMAN

Bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan keuntungan. Bisnis juga merupakan kegiatan usaha yang terorganisasi untuk menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dan bertujuan menghasilkan keuntungan, yang kemudian laba tersebut digunakan untuk usaha meningkatkan laba atau perusahaan yang lebih besar lagi. Setiap Bisnis atau perusahaan berusaha mengolah bahan untuk dijadikan produk yang diperlukan oleh konsumen produk dapat berupa barang atau jasa. Tujuan perusahaan membuat produk adalah untuk mendapatkan laba, yakni imbalan yang diperoleh perusahaan dari penyediaan suatu produk bagi konsumen.

Kewirausahaan merupakan proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan, memikul resiko finansial, psikologi, dan

sosial yang menyertainya, dan menerima balas jasa moneter dan kepuasan pribadi atau merupakan proses mencari kesempatan bisnis pada kondisi yang beresiko. Ada tiga perilaku utama dalam kewirausahaan, yaitu mempunyai inisiatif, mengorganisasi atau mereorganisasi mekanisme sosial dan ekonomi untuk mengubah sumber daya dan situasi dengan cara praktis, serta mau menerima resiko atau kegagalan. Langkah pertama untuk memulai bisnis baru adalah adanya komitmen individual untuk menjadi pemilik bisnis, dengan menjadi pemilik modal dan menjalankan kegiatan operasional bisnisnya. Para wirausaha pada umumnya memulai bisnisnya dengan ukuran kecil yang kemudian berkembang menjadi bisnis berskala besar.

Pada umumnya, tujuan awal para wirausaha tidak terlalu jelas. Para wirausaha atau pebisnis yang sukses mempunyai beberapa karakteristik tertentu, yaitu memiliki banyak akal atau ide, mempunyai perhatian pada hubungan yang baik dengan pelanggan, mampu menghadapi ketidakpastian dan menanggung resiko, ingin menjadi pemimpin dalam bisnis yang dimilikinya, memiliki pengendalian yang lebih besar dalam hidupnya, dan membangun semangat kekeluargaan. Bisnis kecil yang dipimpin oleh wirausaha baru memainkan peran utama dalam memberikan layanan, pengecer (*retailer*), mengembangkan usaha konstruksi, pedagang besar, menjalankan bisnis keuangan dan asuransi, pemanufakturan yang menghasilkan produk, dan transportasi. Para wirausahawan pemula juga seringkali mendirikan bisnis maya (*virtual business*) yang tidak menggunakan bentuk fisik perusahaan namun menggunakan internet sebagai sarana berbisnis. Untuk memulai bisnisnya, biasanya para pelaku bisnis menyusun perencanaan bisnis yang merupakan deskripsi mengenai proyek bisnis yang akan dijalankan dengan berbagai aspeknya.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Organisasi Bisnis adalah
 - a. organisasi yang mencoba mendapatkan keuntungan
 - b. organisasi yang mencoba menyediakan produk dan memberikan jasa
 - c. organisasi yang mencoba memenuhi kebutuhan pelanggan
 - d. jawaban a,b,c benar
2. Visi merupakan
 - a. deklarasi mengenai bisnis apakah yang akan dicapai atau dilakukannya
 - b. deklarasi mengapa bisnis tersebut harus ada
 - c. deklarasi mengenai apa yang akan dilakukan bisnis tersebut.
 - d. deklarasi mengenai siapa para pemangku kepentingan dalam bisnis tersebut.
3. Ada enam faktor lingkungan yang berdampak bagi kehidupan dan perkembangan bisnis, antara lain:
 - b. isu dan kecenderungan perbedaan serta struktur industri
 - c. kekuatan perekonomian, kekuatan legal, dan peraturan yang ada
 - d. pengaruh global, pasar dan proses finansial
 - e. jawaban a,b,c benar
4. Berikut ini merupakan langkah memulai bisnis, kecuali:
 - a. menentukan indikator kesuksesan bisnis
 - b. menentukan pelanggan, pesaing, dan pemasok
 - c. menilai lingkungan bisnis dan pengaruhnya bagi bisnis tersebut
 - d. melakukan terhadap proses bisnis
5. Kewirausahaan merupakan:

- a. proses penciptaan sesuatu yang berbeda nilainya dengan menggunakan usaha dan waktu yang diperlukan dan memikul berbagai resiko, namu tidak menerima balas jasa
 - b. proses mencari kesempatan bisnis pada kondisi yang beresiko
 - c. proses penyelesaian resiko dan menerima kepuasan
 - d. proses pengabaian resiko yang merugikan
6. Ada tiga perilaku utama dalam kewirausahaan, antara lain
- a. mempunyai inisiatif, mengorganisasi mekanisme sosial dan ekonomi, dan mau menerima resiko
 - b. mereorganisasi mekanisme sosial dan ekonomi untuk menghindarkan resiko
 - c. mengubah sumber daya dan situasi dengan cara sulit untuk meminimalkan resiko
 - d. mau menerima resiko atau kegagalan yang ringan
7. Terdapat empat aspek dasar dalam kewirausahaan, kecuali:
- a. Kewirausahaan melibatkan proses mengubah nilai lama menjadi nilai yang baru.
 - b. kewirausahaan membutuhkan waktu dan usaha.
 - c. Kewirausahaan memiliki berbagai dukungan
 - d. Kewirausahaan menghasilkan penghargaan
8. Pada umumnya wirausaha baru berperan dalam:
- a. memberikan layanan dan menjadi pengecer (*retailer*)
 - b. mengembangkan usaha konstruksi dan menjalankan bisnis keuangan serta asuransi
 - c. jawaban a dan b benar
 - d. pemanufakturan yang menghasilkan produk ekspor ke luar negeri
9. Akhir-akhir ini di Indonesia banyak wirausahawan baru yang menjalankan bisnis dengan cara:
- a. bekerja sama dengan wirausaha asing
 - b. memulai bisnis skala internasional
 - c. bisnis maya atau *on-line*
 - d. bisnis barang selundupan
10. Langkah pertama untuk memulai bisnis adalah:
- a. memiliki komitmen untuk menjadi pemilik bisnis
 - b. mempunyai ide kreatif, inovatif, disiplin, jujur, dan mau bekerja keras
 - c. mempunyai perencanaan bisnis yang jelas
 - d. jawaban a,b,c benar

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

- Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Lingkungan Bisnis dan Sistem Ekonomi

A. LINGKUNGAN BISNIS

Semua bisnis dengan berbagai ukuran, di mana pun lokasinya, apa pun misinya dan sebagainya pasti memiliki lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang memengaruhinya. **Lingkungan bisnis internal** merupakan lingkungan bisnis yang langsung berhubungan dengan atau berpengaruh langsung pada usaha menghasilkan barang atau memberikan layanan kepada konsumen. Lingkungan bisnis internal ini meliputi berbagai kondisi faktor produksi yang digunakan dalam proses produksi, seperti kondisi ruangan tempat bisnis dilakukan, para pelaku bisnis atau kegiatan operasional seperti keahlian, pengalaman, keterampilan, kepribadian, sikap dan kerja, loyalitas karyawan, dan ketersediaan modal baik dalam kuantitas maupun kualitasnya yang meliputi modal uang atau pendanaan dan berbagai peralatan atau fasilitas proses produksi. Ketersediaan bahan atau material yang digunakan dalam proses produksi baik dalam kualitas maupun kuantitasnya juga merupakan lingkungan internal yang mendukung bisnis tersebut. Lingkungan bisnis internal ini merupakan persyaratan mutlak untuk berjalannya suatu proses bisnis.

Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan atau di luar bisnis. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang memengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. Lingkungan eksternal umum meliputi lingkungan bisnis domestik, lingkungan bisnis global, lingkungan teknologi, lingkungan politik dan hukum, lingkungan sosial-budaya, dan lingkungan ekonomi. Bisnis selalu terikat dengan lingkungannya. Lingkungan bisnis dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor sosial, faktor teknologi, faktor ekonomi, dan faktor politik (Worthington & Britton, 2000). Faktor sosial meliputi faktor demografi, gaya hidup, nilai-nilai, struktur usia dalam populasi, dan struktur penghasilan dalam populasi. Faktor teknologi meliputi tersedianya peralatan, teknologi, dan produk. Sedangkan faktor ekonomi meliputi pertumbuhan ekonomi, inflasi, trend pasar, perekonomian lokal, dan keadaan pasar. Faktor politik meliputi hukum, peraturan, dan kebijakan yang memungkinkan terjadinya pengembangan.

Sementara itu, lingkungan industri merupakan serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung memengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. Analisis lingkungan industri terfokus pada pemahaman akan faktor-faktor dan kondisi-kondisi yang akan memengaruhi profitabilitas perusahaan dan analisis pesaing terfokus pada prediksi terhadap dinamika tindakan-tindakan, respon-respon, dan kemauan para pesaing. Lingkungan industri juga merupakan tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki dampak yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Kekuatan-kekuatan yang memengaruhi persaingan industri adalah ancaman masuknya pendatang baru, tingkat persaingan di antara pesaing yang ada, tekanan produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

Selain itu, lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi lingkungan eksternal mikro dan lingkungan eksternal makro. Lingkungan mikro adalah lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan operasional organisasi, meliputi pesaing, pelanggan, pemasok, pembuat aturan, dan partner strategis perusahaan. Pesaing merupakan organisasi lain yang memperebutkan sumber daya, terutama uang konsumen. Pelanggan merupakan siapapun

yang membayar uang untuk memperoleh barang atau layanan. Pemasok merupakan organisasi yang menyediakan sumber daya bagi organisasi lain. Pembuat aturan adalah pihak yang mengendalikan, mengatur dan mempengaruhi kebijakan dan praktek sebuah organisasi. Sedangkan partner strategis adalah dua organisasi atau lebih yang bekerja sama dalam suatu kemitraan. Sementara itu, lingkungan makro merupakan lingkungan ekonomi, politik sosial, budaya, teknologi, dan lingkungan internasional.

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan memengaruhi daur hidup perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya. Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi sumber modal, kemampuan manajerial, sumber daya manusia, pengetahuan keuangan, produksi, teknologi, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas perusahaan dalam wilayah fungsional.

Lingkungan bisnis internal tersebut dapat merupakan pelanggan internal perusahaan. Dalam konsep manajemen kualitas, pelanggan internal merupakan proses produksi sesudahnya. Bila pelanggan internal dapat dilayani dengan baik, maka produk yang dihasilkan pasti akan sangat baik dan sesuai dengan harapan. Pelanggan internal ini juga nantinya akan melayani pelanggan eksternal seperti konsumen. Oleh karena itu, apabila perusahaan akan memberikan yang terbaik bagi pelanggan eksternalnya yaitu konsumen, maka perusahaan harus terlebih dahulu memberikan yang terbaik bagi pelanggan internalnya, yaitu karyawan dan berbagai fasilitas produksi dan sumber daya perusahaan.

Selanjutnya, **lingkungan bisnis domestik** menunjukkan lingkungan tempat berlangsungnya kegiatan operasional bisnis. Secara umum, lingkungan bisnis domestik meliputi pelanggan, pemasok, dan pesaing yang berada di sekitar lokasi tempat bisnis dilakukan. Bisnis pasti akan berusaha menjalin hubungan yang baik dan dekat dengan para pelanggan, menjalin hubungan yang kuat dengan para pemasok, dan akan menggunakan pesaing sebagai pembanding kemampuan atau prestasi kerjanya dan sebagai tempat belajar bagi perusahaan (dengan melakukan studi banding). Walaupun lingkungan bisnis domestik merupakan lingkungan eksternal, namun lingkungan ini berpengaruh besar dalam kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi.

Sementara itu, **lingkungan bisnis global** juga merupakan kekuatan internasional yang memengaruhi bisnis. Faktor-faktor yang memengaruhi lingkungan global adalah perjanjian atau kesepakatan perdagangan, kondisi perekonomian dunia, ketidakpastian politik dunia, dan sebagainya. Lingkungan bisnis global merupakan lingkungan bisnis yang berpengaruh dalam perkembangan perusahaan terutama yang akan memasuki pasar internasional. Perusahaan yang akan memasuki pasar internasional harus melihat kondisi persaingan di pasar internasional, peraturan perdagangannya di pasar internasional, dan berbagai hambatan dalam memasuki pasar internasional. Hal ini disebabkan perbedaan kondisi sosial, ekonomi, politik, regulasi, hukum dan budaya yang berlaku di masing-masing negara berbeda. Selain itu, untuk memasuki pasar internasional, perusahaan harus mampu menyesuaikan produk (barang atau layanan) sesuai dengan kondisi masyarakat setempat. Faktor budaya, pesaing, nilai tukar, pemasok dari negara lain, dan kesempatan pasar internasional juga merupakan lingkungan bisnis global.

Lingkungan teknologi juga harus mendapatkan perhatian dalam melakukan bisnis. Perkembangan teknologi yang sangat cepat akhir-akhir ini telah memengaruhi kondisi bisnis yang ada. Bisnis yang semula mengharuskan pemilik atau pelaku bisnis bertemu atau bertatap muka langsung dalam mengadakan negosiasi soal bisnis kini mendapatkan kemudahan dengan adanya internet. Mereka dapat melakukan bisnis melalui *e-mail* yang tidak dapat saling memandang, hingga melakukan *teleconference* yang dapat saling memandang, mendengarkan suaranya, bahkan dapat memahami kondisi rekan atau relasi bisnisnya tersebut. Perusahaan atau organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang ada tersebut. Teknologi yang dimaksud juga dapat meliputi metode, sistem, atau cara kerja, sehingga metode, sistem, dan cara kerja perusahaan juga harus selalu diperbaiki (*up date*) agar sesuai dengan perkembangan lingkungan teknologi yang ada. Lingkungan teknologi pada umumnya meliputi semua cara yang dilakukan perusahaan untuk dapat menciptakan nilai. Teknologi juga meliputi pengetahuan sumber daya manusia, metode kerja, lingkungan fisik, sistem pemrosesan elektronik dan telekomunikasi, dan berbagai sistem lain yang digunakan untuk melakukan kegiatan bisnis.

Selanjutnya, lingkungan politik dan hukum menunjukkan hubungan antara bisnis dan pemerintah yang diperlukan. Sistem hukum atau legal menentukan dan mengatur berbagai aspek dalam organisasi yang meliputi periklanan, keamanan, kesehatan, dan standar yang dapat diterima dalam melakukan bisnis. Stabilitas politik dan pemerintahan juga memengaruhi kondisi operasional bisnis. Selain itu, hubungan politik antarnegara yang sedang melakukan hubungan bisnis juga akan terganggu dengan adanya ketidakstabilan kondisi politik salah satu atau kedua negara tersebut. Ada kalanya juga, suatu negara memberlakukan politik dagang yang berlaku untuk beberapa negara, seperti pembatasan jumlah, pelarangan barang yang masuk dari negara-negara tertentu, dan sebagainya.

Lingkungan sosial budaya dalam bisnis meliputi adat istiadat, nilai, moral, dan karakteristik demografis dalam masyarakat di mana organisasi bisnis tersebut berfungsi. Proses sosial budaya juga menentukan produk dan jasa yang ditawarkan dan standar bisnis yang dijalankan. Perbedaan sosial dan budaya berpengaruh pula dalam menerima atau menolak barang atau layanan tertentu yang akan ditawarkan ke negara tersebut. Selain produk yang ditawarkan, perbedaan sosial budaya juga tergambar dalam kegiatan promosi atau periklanan terhadap suatu produk. Perbedaan sosial budaya inilah yang memaksa perusahaan menyesuaikan produknya dengan penerimaan masyarakat setempat. Sementara itu, lingkungan ekonomi menunjukkan kondisi perekonomian yang relevan yang ada dalam sistem perekonomian di mana organisasi bisnis tersebut berada. Melakukan perdagangan internasional dengan negara yang menganut sistem perekonomian pasar yang ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan tentu akan sangat berbeda dibandingkan dengan melakukan perdagangan internasional dengan negara yang menganut sistem perekonomian sosialis atau komunis yang banyak ditentukan oleh pemerintah.

B LINGKUNGAN PEREKONOMIAN DAN LINGKUNGAN INDUSTRI

Kinerja perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor perekonomian makro, yaitu pertumbuhan ekonomi, inflasi, dan tingkat suku bunga. **Pertumbuhan ekonomi** merupakan perubahan secara umum kegiatan perekonomian. Bila pertumbuhan ekonomi lebih tinggi dari kondisi normal, maka penghasilan karyawan suatu negara secara keseluruhan meningkat dan tingkat pembelian produk dan jasa juga meningkat, sehingga pendapatan perusahaan naik. Bila pertumbuhan ekonomi negatif selama dua kuartal secara terus-menerus, maka hal tersebut disebut **resesi**.

Ada dua indikator pertumbuhan ekonomi, yaitu pendapatan agregat (*aggregate expenditures*) dan produk domestik bruto atau PDB (*gross domestic product*). Pendapatan agregat adalah total produksi barang dan jasa dan total pendapatan yang diterima. Total

produksi barang dan jasa tersebut tentu saja dipengaruhi oleh total permintaan terhadap barang dan jasa tersebut. Pertumbuhan ekonomi diinterpretasikan sebagai persentase perubahan PDB dari satu periode (satu kuartal) ke periode lain. Bisnis akan memonitor peryumbuhan ekonomi yang menjadi tanda adanya perubahan terhadap permintaan produk dan jasa. Indikator lain pertumbuhan ekonomi adalah tingkat pengangguran. Tingkat pengangguran juga harus dimonitor karena indikator ini dapat menunjukkan apakah kondisi perekonomian masih dapat diperbaiki atau ditingkatkan. Menurut Madura (2007), terdapat empat macam pengangguran, yaitu:

- a. **Pengangguran friksional atau natural**, yaitu pengangguran yang bersifat sementara yang disebabkan oleh keahliannya yang kurang sesuai dengan pasar tenaga kerja, namun mendapatkan kesempatan di tempat lain.
- b. **Pengangguran musiman**, yaitu pengangguran yang disebabkan karena keahliannya belum dibutuhkan di masa atau kurun waktu tertentu.
- c. **Pengangguran siklus**, yaitu pengangguran yang disebabkan oleh buruknya kondisi perekonomian. Ketika permintaan produk dan jasa menurun selama periode waktu tertentu, maka perusahaan akan mengurangi jumlah karyawannya.
- d. **Pengangguran struktural**, yaitu pengangguran yang disebabkan tenaga kerja tidak mempunyai keterampilan yang dibutuhkan.

Dari keempat jenis pengangguran tersebut, maka pengangguran siklus adalah tingkat pengangguran yang digunakan sebagai indikator perekonomian. Rendahnya pengangguran siklus menunjukkan pertumbuhan ekonomi meningkat. Beberapa perusahaan ada yang sangat sensitif terhadap kondisi perekonomian, namun beberapa perusahaan lainnya tidak. Pada umumnya perusahaan yang sensitif terhadap kondisi perekonomian adalah perusahaan yang menghasilkan produk elektronik atau produk mewah lainnya dan jasa konsultan kecantikan yang juga masih dianggap sebagai pelayanan mewah.

Faktor ekonomi makro kedua yang memengaruhi kinerja perusahaan adalah inflasi. **Inflasi** merupakan kenaikan harga produk dan jasa secara umum pada periode waktu tertentu. Tingkat inflasi dapat diukur dari persentase perubahan indeks harga konsumen. Inflasi dapat memengaruhi biaya operasi perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Selanjutnya, terdapat dua jenis inflasi, yaitu inflasi karena tarikan biaya (*cost-push inflation*) dan inflasi karena tarikan permintaan (*demand-pull inflation*). **Inflasi karena dorongan biaya** terjadi apabila kenaikan harga-harga barang disebabkan adanya kenaikan biaya. Hal ini dapat terjadi apabila harga bahan bakar minyak (BBM) meningkat, sehingga biaya transportasi meningkat, dan diikuti dengan meningkatnya bahan baku dan berbagai bahan dan barang lain yang dapat mendorong perusahaan menetapkan harga produk dan jasa lebih tinggi untuk menutup biaya produksinya.

Jenis inflasi yang kedua adalah **inflasi karena tarikan permintaan**, yaitu inflasi yang disebabkan oleh meningkatnya permintaan yang ditanggapi perusahaan dengan menaikkan harga barang agar keuntungannya meningkat. Dalam periode pertumbuhan ekonomi yang tinggi, naiknya permintaan pelanggan dapat menyebabkan kekurangan produk. Hal ini ditanggapi oleh perusahaan dengan meningkatkan harga barang tersebut. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi juga dapat menyebabkan menurunnya pengangguran karena perusahaan berusaha memenuhi permintaan pelanggan. Perusahaan juga berusaha meningkatkan upah karyawan agar mereka tetap mau bekerja di perusahaan tersebut. Meningkatnya upah menyebabkan biaya produksi meningkat sehingga harga barang dan jasa yang ditawarkan juga meningkat.

Faktor dalam perekonomian makro yang terakhir adalah tingkat suku bunga. **Tingkat suku bunga** menunjukkan biaya peminjaman uang di bank. Perubahan tingkat suku bunga pasar memengaruhi biaya bunga perusahaan terutama untuk perusahaan yang meminjam

dana kepada bank untuk menjalankan proses bisnisnya. Tingkat suku bunga berpengaruh pada biaya modal perusahaan, sehingga suatu proyek akan layak pada tingkat suku bunga yang rendah namun akan menjadi tidak layak bila tingkat suku bunga menjadi lebih tinggi. Oleh karena itu, perusahaan akan mengurangi tingkat ekspansinya ketika tingkat suku bunga tinggi.

Bagaimana harga pasar ditentukan? Harga pasar ditentukan oleh kekuatan tarik-menarik antara permintaan dan penawaran. **Permintaan** adalah kuantitas produk yang diminta pada setiap harga yang mungkin, sedangkan **penawaran** adalah kuantitas produk yang ditawarkan pada setiap harga yang mungkin. Selanjutnya, faktor apa sajakah yang memengaruhi harga pasar? Secara garis besar, terdapat tiga faktor utama yang dapat memengaruhi harga pasar, yaitu pendapatan pelanggan, preferensi atau pilihan pelanggan, dan biaya produksi.

Pendapatan pelanggan dapat menentukan produk dan jasa yang akan dibeli secara individual. Tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi akan meningkatkan penghasilan pelanggan, sehingga permintaan terhadap produk dan jasa tertentu akan meningkat. Ada kalanya, meningkatnya permintaan produk tersebut diikuti dengan meningkatnya harga produk tersebut. Selera atau preferensi pelanggan seringkali berubah, sehingga permintaan terhadap produk tertentu juga dapat berubah. Hal ini menyebabkan kuantitas produk yang diminta pelanggan dan yang dihasilkan perusahaan juga berubah. Faktor ketiga yang memengaruhi harga adalah biaya produksi. Apabila biaya produksi naik, perusahaan pada umumnya ingin menambah jumlah produk yang dihasilkannya pada tingkat harga semula. Hal ini menyebabkan terjadinya surplus produksi yang dapat mendorong perusahaan menurunkan harga produknya agar cepat laku di pasar.

Selanjutnya, pemerintah juga dapat menentukan kondisi perekonomian dengan menggunakan kebijakan moneter dan kebijakan fiskal. Kebijakan moneter merupakan keputusan mengenai tingkat penawaran uang di suatu negara, sedangkan kebijakan fiskal merupakan keputusan mengenai bagaimana pemerintah harus menyusun tingkat pajak dan pembelajanaan uang. Kebijakan fiskal dapat memengaruhi tingkat pajak personal sehingga memengaruhi perilaku pembelajanaan uang. Kebijakan fiskal ini juga memengaruhi tingkat pajak korporasi yang akan memengaruhi pendapatan perusahaan. Sementara itu, kebijakan moneter dapat memengaruhi tingkat suku bunga yang juga dapat memengaruhi permintaan produk dan biaya bunga perusahaan.

Selain dipengaruhi oleh lingkungan perekonomian makro, kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh karakteristik industri seperti permintaan industri, persaingan industri, karyawan, dan peraturan-peraturan. Keempat karakteristik industri tersebut akan memengaruhi pendapatan perusahaan, kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan, biaya produksi, dan biaya administrasi perusahaan. Secara keseluruhan, karakteristik industri akan berpengaruh pada keuntungan perusahaan.

C. SISTEM PEREKONOMIAN DAN PENGARUHNYA TERHADAP BISNIS

Lingkungan ekonomi merupakan lingkungan yang dapat menjaga kelangsungan bisnis. Dalam sub bagian ini, kita akan mempelajari sistem perekonomian, sistem perdagangan bebas, konsep penawaran dan permintaan, dan peran persaingan. Perekonomian merupakan studi mengenai bagaimana sumber daya didistribusikan untuk memproduksi barang dan memberikan layanan dalam sistem sosial. Sumber daya yang dimaksud dapat meliputi sumber daya alam (tanah, air, mineral, hutan, dan sumber daya lain yang tidak dapat dibuat oleh manusia), sumber daya manusia (tenaga kerja dengan kemampuan fisik dan mental yang dibutuhkan dalam menghasilkan barang dan memberikan layanan), dan sumber daya keuangan (dana atau modal yang diperlukan dalam memperoleh sumber daya alam dan

manusia yang digunakan dalam menghasilkan barang dan memberikan layanan). Ketiga sumber daya ini sering disebut sebagai faktor-faktor produksi.

1. Sistem Perekonomian

Sistem perekonomian merupakan sistem suatu negara untuk pengalokasian sumber daya diantara warga negara baik individu maupun organisasi. Isu yang ada dalam sistem perekonomian ini adalah bagaimana memenuhi kebutuhan atau permintaan akan produk dan jasa dengan menggunakan sumber daya yang terbatas jumlahnya. Sistem perekonomian ini memengaruhi berbagai hal, yaitu:

1. Barang dan layanan apa yang ditawarkan, berapa banyaknya, dan bagaimana memuaskan kebutuhan pelanggan.
2. Bagaimana barang dan layanan dihasilkan atau disampaikan, bagaimana cara menghasilkannya, dan sumber daya apakah yang digunakan untuk menghasilkan barang atau memberikan layanan.
3. Bagaimana barang dan layanan tersebut disampaikan kepada pelanggan.

Ada berbagai jenis sistem perekonomian yang berbeda dalam mengelola faktor-faktor produksi dan membuat keputusan mengenai produksi dan alokasi. Dalam beberapa sistem, semua kepemilikan adalah milik swasta, tetapi ada kalanya dimiliki oleh pemerintah. Ada dua sistem perekonomian yang dikenal secara garis besar, yaitu sistem perekonomian terpusat dan sistem perekonomian pasar.

a. Sistem Perekonomian Terpusat

Sistem perekonomian terpusat merupakan sistem perekonomian yang tersentralisasi pada pemerintah yang bertindak mengendalikan produksi dan melakukan alokasi produksi dan pengambilan keputusan. Ada dua jenis sistem perekonomian terpusat, yaitu komunisme dan sosialisme. Komunisme merupakan sistem di mana pemerintah memiliki dan mengoperasikan semua faktor produksi. Dengan sistem tersebut, pemerintah dapat menugaskan orang untuk bekerja, memiliki semua bisnis, dan mengendalikan semua keputusan bisnis, baik mengenai apa yang akan diproduksi, berapa harga yang harus dibayar, bagaimana pembayarannya, dan sebagainya. Tokoh komunisme adalah Karl Marx, yang menyatakan bahwa individu akan memberikan kontribusi melalui kemampuannya dan menerima keuntungan melalui kebutuhannya. Karl Marx juga mengharapkan pemerintah merupakan pemilik langsung faktor-faktor produksi. Negara-negara Uni Soviet dan beberapa negara di Eropa Timur menggunakan sistem komunis ini hingga akhir abad ke duapuluh. Akhir-akhir ini, negara-negara seperti Korea Utara, Vietnam, dan RRC menyatakan dirinya menggunakan sistem komunis yang terbuka, sehinggawalaupun masih menganut sistem perekonomian terpusat namun negara-negara tersebut telah menganut sistem perdagangan bebas. Sistem perekonomian sosialis lebih dinilai sebagai sistem perekonomian campuran dan akan dibahas dalam sistem perekonomian campuran.

b. Sistem Perekonomian Pasar

Dalam perekonomian pasar, produsen dan konsumen secara individual mengendalikan produksi dan alokasi dengan menciptakan kombinasi dalam penawaran dan permintaan. Pasar merupakan mekanisme pertukaran antara pembeli dan penjual baik barang maupun jasa. Perekonomian pasar terkait dengan kapitalisme dan perdagangan bebas untuk menciptakan lingkungan di mana penjual dan pembeli bebas menjual dan membeli apa yang mereka pilih dengan batasan tertentu. Hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan beserta harganya ditentukan oleh penawaran dan permintaan. Dalam sistem perekonomian pasar, individu memiliki kebebasan, baik dalam membeli dan menjual produk atau jasa, dalam bekerja di mana pun, dalam menabung dan investasi, dan dalam hal penggunaan uangnya untuk apa pun juga yang mereka inginkan. Hal ini tidak terjadi dalam sistem perekonomian

terpusat. Politik yang mendasari perekonomian pasar disebut kapitalisme yang memungkinkan kepemilikan faktor produksi dan mendorong kewirausahaan dengan menawarkan keuntungan sebagai insentif.

Sistem perekonomian pasar meliputi berbagai pasar yang berbeda fungsinya dalam perekonomian. Sebagai konsumen, pilihan produk dan berapa harga yang harus dibayarkan untuk produk dan layanan ditentukan dengan kesepakatan antara pembeli dan penjual. Dunia bisnis juga memiliki kebebasan dalam membeli dan menjual produknya. Manajer menentukan berapa barang yang harus disimpan, berapa harganya, dan bagaimana distribusinya. Proses pertukaran terjadi dalam jumlah besar setiap harinya baik diantara individu, bisnis, dan pemerintah. Ada kalanya, proses pertukaran satu produk berpengaruh terhadap produk lain. Sebagai contoh, kenaikan harga bahan bakar minyak (bensin, solar, premium, dan minyak tanah), akan menyebabkan kenaikan harga kebutuhan hidup lainnya seperti bahan kebutuhan pokok, pakaian, dan barang atau layanan lainnya.

Dalam sistem perekonomian pasar dikenal dua hukum yang berpengaruh pada penawaran dan permintaan terhadap suatu produk, yaitu hukum permintaan dan hukum penawaran. Permintaan merupakan keinginan dan kemampuan pembeli untuk membeli suatu produk (barang atau layanan), sedangkan penawaran merupakan keinginan dan kemampuan produsen untuk menawarkan barang atau layanan. Hukum permintaan menyatakan bahwa pembeli akan membeli (meminta) lebih banyak produk bila harga turun dan mengurangi pembeliannya tersebut bila harga naik. Sementara itu, hukum penawaran menyatakan bahwa penjual akan menawarkan lebih banyak produk untuk dijual bila harga naik dan mengurangi produk yang dijual bila harga turun. Hukum permintaan dan penawaran ini juga menunjukkan berapa unit yang akan benar-benar dibeli oleh konsumen dan dijual oleh produsen. Bila kedua hukum permintaan dan penawaran tersebut digambarkan dalam satu kurva, maka terdapat satu titik harga yang disebut sebagai harga keseimbangan, yaitu harga pada kuantitas penjualan sama dengan kuantitas pembelian.

Selanjutnya, terdapat kondisi surplus atau untung dan kondisi kekurangan atau rugi. Kondisi surplus atau untung merupakan situasi di mana kuantitas yang ditawarkan melebihi kuantitas yang diminta. Sementara itu, kondisi kekurangan atau rugi kuantitas yang diminta melebihi kuantitas yang ditawarkan. Sebagai contoh, harga satu pasang sepatu Rp. 200.000,00. Pada tingkat harga tersebut, kuantitas sepatu yang diminta dan kuantitas sepatu yang ditawarkan adalah 10 unit per minggu. Apabila penjual menawarkan sebanyak 15 sepatu dengan harga masing-masing tetap Rp. 200.000,00, maka 5 unit sepatu tidak akan terbeli oleh konsumen, sehingga penjual harus mengeluarkan uang untuk membuat sepatu tersebut. Namun demikian, apabila penjual hanya menawarkan 5 unit sepatu setiap minggunya, maka akan terjadi kekurangan jumlah sepatu di pasar. Kuantitas sepatu yang diminta melebihi kuantitas sepatu yang ditawarkan. Dalam bisnis harus dilihat kombinasi yang ideal antara penentuan harga dan kuantitas yang ditawarkan untuk mendapatkan keuntungan maksimum, mempertahankan niat baik antara pembeli dan mengurangi persaingan.

Selain berlakunya hukum penawaran dan permintaan, dalam perekonomian pasar bebas juga dikenal adanya sistem perdagangan swasta, yang memungkinkan individu mendorong keinginannya untuk bisnis dengan meminimalkan campur tangan pemerintah. Sistem perdagangan swasta ini memerlukan empat elemen penting, yaitu:

1. Hak milik swasta, yaitu kepemilikan atas sumber daya yang digunakan dalam menciptakan kesejahteraan ada di tangan individu.
2. Kebebasan memilih, yaitu kebebasan individu dalam memilih produk yang dibeli dan memilih karyawan untuk dipilih bekerja di perusahaannya atau memilih produk yang dijual dan menawarkan tenaga kerja untuk dipekerjakan di perusahaan.

3. Keuntungan dan kebebasan akan mendorong orang untuk berani menanggung resiko untuk mendapatkan keuntungan. Keuntungan ini juga mendorong individu untuk memilih produk yang adak ditawarkan ke pasar. Keuntungan akan memotivasi individu untuk memulai bisnis.
4. Persaingan yang akan memotivasi individu untuk mengoperasikan bisnis dengan lebih efisien. Persaingan akan terjadi apabila ada dua atau lebih bisnis yang beroperasi menghasilkan produk yang sama di pasar yang sama pula. Persaingan juga mampu mendorong bisnis menghasilkan barang dan layanan dengan lebih baik dan lebih murah.

c. Sistem Perekonomian Campuran

Dalam kenyataannya, tidak ada sistem perekonomian yang murni terpusat maupun murni perekonomian pasar. Banyak negara yang menggunakan sistem perekonomian campuran dengan karakteristik yang merupakan kombinasi dari kedua sistem perekonomian tersebut. Apabila pemerintah melakukan perubahan dari perekonomian terpusat ke perekonomian pasar, maka pemerintah biasanya melakukannya dengan menggunakan mekanisme pasar melalui privatisasi, yaitu proses penggantian kepemilikan dari pemerintah ke pemilikan pribadi. Dalam sistem terpusat yang disebut dengan sosialisme, pemerintah dapat memiliki dan beroperasi pada industri secara selektif. Dalam perekonomian campuran, pemerintah dapat mengendalikan perbankan, transportasi, atau industri yang menghasilkan barang yang digunakan oleh seluruh warga masyarakat, sedangkan industri yang merupakan bisnis kecil dapat dikuasai oleh swasta.

Selain ketiga sistem perekonomian tersebut (sistem perekonomian terpusat, sistem perekonomian pasar, dan sistem perekonomian campuran), ada pula yang membagi sistem perekonomian menjadi sistem komunisme, sosialisme, kapitalisme, dan sistem campuran. Dalam sistem perekonomian komunisme, kepemilikan bisnis berada dan dilakukan oleh pemerintah. Dalam sistem tersebut tidak ada persaingan karena semua dimiliki dan dioperasikan oleh pemerintah, sehingga keuntungan pun dimiliki oleh pemerintah. Ketersediaan produk (barang dan layanan) terbatas, sehingga harga selalu tinggi. Dalam sistem perekonomian komunisme hanya sedikit pilihan karir bagi karyawan karena semua orang bekerja pada pemerintah, tidak ada pilihan lain. Contoh negara yang menganut sistem perekonomian komunisme adalah Korea Utara, Kuba, Venezuela, dan Cina.

Sementara itu, pada sistem perekonomian sosialisme, pemerintah hanya memiliki dan mengoperasikan industri utama di negara tersebut, sedangkan individu hanya dapat memiliki industri kecil. Hal ini menyebabkan persaingan juga hanya terjadi pada industri kecil. Keuntungan industri kecil akan digunakan untuk investasi pada industri kecil tersebut, sedangkan keuntungan industri utama atau besar yang dikelola pemerintah juga akan digunakan untuk investasi oleh pemerintah. Oleh karena itu, sistem perekonomian sosialisme dianggap menganut sistem perekonomian campuran. Dalam sistem perekonomian sosialisme ini, masyarakat memiliki beberapa pilihan terhadap barang dan layanan yang diberikan, namun harga barang dan layanan tersebut ditentukan oleh penawaran dan permintaan. Selain itu dalam sistem perekonomian tersebut tenaga kerja memiliki beberapa pilihan karir, namun sebagian besar tenaga kerja tersebut bekerja pada pemerintah. Contoh negara yang menganut sistem perekonomian sosialisme adalah India, Israel, dan Swedia.

Sistem perekonomian ketiga adalah sistem perekonomian kapitalisme. Dalam sistem perekonomian ini individu memiliki dan dapat mengoperasikan semua bisnis, sehingga keuntungan yang diperolehnya dapat digunakannya secara bebas. Persaingan digerakkan oleh kekuatan pasar dan peraturan pemerintah. Dalam sistem perekonomian kapitalisme ini, pelanggan juga memiliki pilihan yang sangat banyak terhadap barang dan layanan yang ditawarkan, sehingga harga juga ditentukan oleh penawaran dan permintaan. Selain itu, masyarakat, khususnya tenaga kerja memiliki pilihan karir yang tidak terbatas jumlahnya.

Contoh negara yang menganut sistem perekonomian kapitalisme Amerika, Kanada, Jepang, dan Australia.

Sistem perekonomian keempat adalah sistem perekonomian campuran, yaitu sistem perekonomian yang tidak murni kapitalis, sosialis, ataupun komunis. Sistem perekonomian campuran mempunyai elemen yang berasal dari lebih dari satu sistem perekonomian. Hal ini dapat dilihat misalnya Swedia yang merupakan penganut sistem perekonomian sosialisme, namun banyak kegiatan bisnis yang juga dimiliki oleh individu. Dalam sistem perekonomian kapitalisme Amerika misalnya, pemerintah juga masih memiliki hak operasi atas usaha layanan pos. Demikian halnya dengan Rusia, Hungaria, Polandia, dan beberapa negara di Eropa Timur lainnya, pemerintah negara tersebut juga telah menjual beberapa kepemilikan bisnis kepada pihak swasta, individu atau perusahaan. Ferrell *et al* (2011) memetakan perbedaan antara komunisme, sosialisme, dan kapitalisme dalam Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Perbandingan Sistem Perekonomian Komunisme, Sosialisme,
dan Kapitalisme

Keterangan	Komunisme	Sosialisme	Kapitalisme
Kepemilikan Bisnis	Sebagian besar bisnis dimiliki dan dioperasikan oleh pemerintah	Pemerintah memiliki dan mengoperasikan industri utama, individu memiliki bisnis kecil	Individu memiliki dan mengoperasikan bisnis
Persaingan	Tidak ada persaingan. Pemerintah memiliki dan mengoperasikan segala sesuatu	Ada hambatan dalam industri utama, mendorong bisnis kecil	Didukung oleh kekuatan pasar dan peraturan pemerintah
Keuntungan	Diambil oleh pemerintah	Keuntungan dimiliki oleh bisnis kecil yang dapat diinvestasikan kembali pada bisnis lain; keuntungan yang dimiliki industri pemerintah diambil oleh pemerintah	Individu bebas memiliki keuntungan dan menggunakannya sesuai dengan yang diharapkan
Ketersediaan Produk dan Harga	Konsumen memiliki pilihan barang dan jasa yang terbatas, harga biasanya tinggi	Konsumen memiliki pilihan barang dan jasa; harga ditentukan oleh penawaran dan permintaan	Konsumen memiliki banyak pilihan barang dan jasa; harga ditentukan oleh penawaran dan permintaan
Pilihan Kesempatan kerja	Sedikit pilihan karir, kebanyakan orang bekerja pada pemerintah sebagai pemilik industri	Ada beberapa pilihan karir; banyak orang bekerja di perusahaan pemerintah	Pilihan karir tidak terbatas.

Sumber: Ferrell *et al*. (2011)

2. Sistem Perdagangan Bebas dan Kekuatan Penawaran-Permintaan

Berbagai sistem perekonomian di negara-negara Amerika, Kanada, dan Jepang mendasarkan pada sistem perdagangan bebas, sedangkan negara-negara yang menganut sistem perekonomian sosialisme dan komunisme seperti Cina dan Rusia menerapkan prinsip perdagangan bebas dalam sistem perekonomiannya. Sistem perdagangan bebas memberikan kesempatan bagi bisnis untuk mendasarkan pada permintaan pasar dalam mencapai keberhasilan atau kegagalannya. Sistem perdagangan ini memberikan kesempatan pada bisnis untuk beroperasi secara efisien dan menjual barang atau menyediakan layanan yang diinginkan pelanggan agar sukses. Bisnis yang tidak efisien akan melakukan kegiatan yang tidak memberikan manfaat, sehingga gagal dalam menarik minat pelanggan untuk membeli.

Sejumlah bisnis harus siap melakukan perdagangan bebas dalam melakukan usahanya, yaitu dengan cara:

1. Setiap individu harus memiliki hak untuk memperoleh dan melepas hak miliknya untuk dapat bekerja keras dan melakukan investasi untuk memperoleh hak milik tersebut.
2. Individu dan bisnis harus memiliki hak untuk mendapatkan keuntungan dan menggunakan keuntungan seperti yang mereka harapkan, yang dibatasi oleh hukum dan nilai-nilai dalam masyarakat.
3. Individu dan bisnis harus memiliki hak untuk membuat keputusan yang menentukan bagaimana bisnisnya beroperasi. Meskipun ada peraturan pemerintah, namun filosofi mengenai kebebasan harus diatur sesuai dengan prinsip keadilan.
4. Individu harus memiliki hak memilih karir yang akan dijalani, di mana mereka akan hidup, membeli barang atau mendapatkan layanan, dan sebagainya. Demikian juga dengan bisnis, yang berhak memilih di mana mereka akan beroperasi atau berlokasi, barang atau layanan apa yang akan ditawarkan, sumber daya apa yang akan digunakan dalam proses, dan sebagainya.

Tanpa adanya hak-hak tersebut, bisnis tidak akan mendapatkan kesuksesan karena mereka tidak akan termotivasi. Negara-negara yang telah melakukan prinsip perdagangan bebas akan lebih berhasil daripada yang belum. Mereka akan bebas melakukan pilihan dan membuat keputusan mengenai ketenagakerjaan dan mampu menciptakan sistem produksi yang digunakan. Dalam sistem perdagangan bebas ini para wirausahawan juga dituntut lebih kreatif untuk melakukan proses bisnis dan mencapai keberhasilan.

Selanjutnya, dalam sistem perdagangan bebas, distribusi sumber daya dan produk ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan. Penawaran adalah banyaknya produk yang akan ditawarkan atau dijual pada harga dan waktu tertentu. Pada harga yang tinggi, para penjual akan lebih banyak menawarkan produknya. Sementara itu, permintaan adalah banyaknya produk yang diinginkan pelanggan pada harga dan waktu tertentu. Pelanggan selalu menginginkan harga yang rendah. Produk yang diinginkan pelanggan dan yang ditawarkan penjual akan laku pada tingkat harga keseimbangan. Harga keseimbangan merupakan harga di mana banyaknya produk yang akan ditawarkan sama dengan banyaknya produk yang diinginkan pelanggan untuk dibeli pada waktu tertentu. Kritik terhadap penawaran dan permintaan adalah sistem yang tidak mendistribusikan sumber daya secara sama. Kekuatan penawaran dan permintaan mencegah penjual yang harus menjual pada harga yang lebih tinggi, sementara pembeli tidak dapat membeli produk pada harga yang lebih rendah.

3. Peran Persaingan dan Siklus Perekonomian

Persaingan, merupakan persaingan diantara bisnis untuk mendapatkan keuntungan dari pelanggan. Persaingan dapat mendorong peningkatan efisiensi dan menekan harga dengan menawarkan produk (barang dan layanan) pada harga yang paling masuk akal. Persaingan juga dapat mendorong peningkatan kualitas barang dan layanan yang diberikan atau pengurangan biaya. Dalam sistem perdagangan bebas, terdapat berbagai bentuk persaingan, yaitu persaingan murni, persaingan monopolistik, oligopoli, dan monopoli sempurna. Persaingan murni atau persaingan sempurna (*pure competition* atau *perfect competition*) terjadi ketika ada banyak bisnis atau perusahaan yang menjual satu jenis produk standar yang sama, seperti komoditi pertanian (jagung, katun, gandum, dan sebagainya). Tidak ada satu pun bisnis atau perusahaan yang dapat menentukan harga. Baik produsen maupun konsumen mengetahui harga yang dapat diterima di pasar. Dengan kata lain, harga ditentukan oleh kekuatan penawaran dan permintaan dan dapat diterima oleh produsen dan konsumen. Selain itu, karena perusahaan yang ada dalam persaingan

sempurnal ini merupakan perusahaan kecil, maka mereka akan dengan mudah keluar dan masuk pasar.

Persaingan monopolistik terjadi apabila beberapa bisnis yang lebih sedikit daripada dalam persaingan murni yang menawarkan produk yang berbeda-beda, seperti obat, minuman dingin, dan penyedot debu. Bisnis atau perusahaan dapat menentukan harga karena produk yang ditawarkan berbeda-beda, sehingga pelanggan menyadari perbedaan produk tersebut melalui kegiatan periklanan yang dilakukan. Selain itu, karena produk yang ditawarkan berbeda-beda, maka berbagai strategi yang diterapkan juga dapat berbeda, yang meliputi periklanan, *brand name*, dan desain produk. Persaingan monopolistik melibatkan bisnis besar maupun kecil, namun mereka tetap dengan mudah keluar dan masuk pasar.

Sementara itu, oligopoli merupakan struktur persaingan di mana beberapa bisnis menjual satu produk yang sama. Hal ini menyebabkan bisnis dapat mengendalikan harga produk karena setiap bisnis atau perusahaan dapat menawarkan produk di pasar. Oligopoli terjadi bila terdapat kesulitan bagi bisnis dalam memasuki pasar. Oligopoli mempunyai pengendalian lebih banyak daripada perusahaan dengan strategi monopolistik, namun apa yang dilakukan satu perusahaan dapat secara signifikan memengaruhi penjualan perusahaan lain. Sedangkan monopoli sempurna terjadi bila terdapat hanya satu bisnis atau perusahaan yang menyediakan produk di pasar tertentu. Hal ini dapat dilihat pada perusahaan listrik negara (PLN), perusahaan pengolah minyak bumi, dan perusahaan air minum (PDAM). Pemerintah mengizinkan adanya monopoli tersebut karena biaya untuk menghasilkan produk sangat besar, sehingga produsen yang baru tidak dapat bersaing dalam penjualan.

Selanjutnya, kondisi perekonomian tidak selamanya tetap, tetapi selalu mengadakan ekspansi. Ekspansi perekonomian terjadi ketika perekonomian tumbuh dan orang mampu membelanjakan uangnya lebih banyak. Kondisi ini dapat mendorong produksi barang dan layanan lebih besar sehingga dapat mengurangi pengangguran. Standar hidup meningkat karena orang bekerja dan mempunyai lebih banyak uang untuk dibelanjakan. Ekspansi yang sangat cepat dalam perekonomian tersebut dapat menghasilkan inflasi, yaitu naiknya harga produk secara terus-menerus. Sementara itu, kontraksi perekonomian terjadi bila belanja menurun. Hal ini dapat memicu adanya resesi, yaitu penurunan produksi, kesempatan kerja, dan penghasilan. Resesi ditunjukkan dengan meningkatnya pengangguran yang diukur dengan persentase populasi yang ingin bekerja tetapi tidak mendapatkan pekerjaan. Pengangguran akan memicu turunnya kemampuan membeli masyarakat, sehingga harga turun secara terus menerus. Kondisi ini disebut sebagai deflasi. Sedangkan depresi, merupakan kondisi perekonomian di mana pengangguran tinggi, daya beli masyarakat menurun, dan hasil bisnis atau *output* perusahaan berkurang secara tajam.

Negara-negara selalu mengukur kondisi perekonomian, apakah kondisinya ekspansi atau kontraksi, dan bagaimana tindakan perbaikan harus dilakukan. Ukuran yang utama pertumbuhan dalam siklus bisnis adalah seluruh luaran (*output*) atau yang disebut luaran total (*aggregate output*), yaitu seluruh kuantitas barang dan layanan yang dihasilkan dalam sistem perekonomian selama periode tertentu. Ketika luaran tumbuh lebih cepat daripada populasi, ada dua hal yang mengikuti: (1) *output per capita*, yaitu kuantitas barang dan layanan per orang naik; dan (2) sistem menyediakan barang dan layanan yang dibutuhkan orang. Apabila kedua hal tersebut terjadi, maka ada manfaat yang dapat diperoleh masyarakat yang berada pada sistem tersebut, yaitu standar kehidupan (*standard of living*). Standar kehidupan menunjukkan seluruh kualitas dan kuantitas barang dan layanan yang dapat dibeli masyarakat dengan mata uang yang digunakan dalam sistem perekonomian mereka.

Selanjutnya, ukuran yang sudah sangat umum digunakan adalah produk domestik bruto (PDB) atau *gross domestic product (GDP)*, yaitu seluruh nilai semua barang dan layanan yang dapat dihasilkan dalam satu periode tertentu oleh perekonomian nasional menggunakan faktor-faktor produksi domestik. PDB dapat dihasilkan oleh semua negara

yang berperan menjadi investor di negara tertentu. Sebagai contohnya, Amerika memproduksi kertas di Indonesia, dengan menggunakan sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lain yang ada di Indonesia. Dalam hal ini Amerika sebagai pemilik bisnis menanamkan modalnya di Indonesia. Pengelolaannya dapat dilakukan bersama kedua negara tersebut. PDB dalam hubungannya dengan populasi disebut PDB per kapita. Sementara itu, produk nasional bruto (PNB) atau *gross national product (GNP)* merupakan seluruh nilai semua barang dan layanan yang dihasilkan oleh perekonomian nasional dalam satu periode tertentu di manapun faktor produksi berada. Sebagai contohnya, warga negara Indonesia memproduksi batik di Singapura untuk dipasarkan juga di negara tersebut. Pada umumnya, selisih antara PDB dan PNB hanya sekitar kurang dari satu persen. Namun, para ahli ekonomi menyatakan bahwa PDB merupakan indikator yang lebih akurat dalam mengukur kinerja perekonomian domestik karena hanya memfokuskan pada faktor-faktor produksi domestik. Sementara itu, PDB yang sesungguhnya (*real GDP*) merupakan PDB yang disesuaikan dengan perubahan nilai tukar dan perubahan harga, sedangkan PDB nominal (*nominal GDP*) merupakan PDB yang diukur dalam mata uang dollar atau semua komponen yang dinilai dengan harga yang ada.

Purchasing power of parity merupakan prinsip pertukaran yang disusun sehingga harga untuk produk yang sama di berbagai negara adalah sama. Prinsip ini memberikan pemahaman kepada kita bahwa masyarakat secara nyata akan melakukan pembelian dengan sumber daya keuangan yang dialokasikan padanya. Sebagai contoh misalnya, harga sebuah burger di Amerika \$ 3.22. Berdasarkan pada nilai tukar mata uang, harga burger yang sama di Inggris \$ 3.90 dan di Swedia \$ 4.59. Namun, burger yang sama tersebut hanya \$1.54 di Hong Kong dan \$1.78 di Thailand. Selain itu, konsep produktivitas dapat digunakan juga untuk mengukur pertumbuhan ekonomi, yaitu mengukur berapa besar pertumbuhan ekonomi dibandingkan dengan sistem dan sumber daya yang mampu menghasilkan pertumbuhan tersebut. Jika lebih banyak produk yang dihasilkan dengan sedikit saja faktor produksi yang digunakan, maka harga akan turun. Sebagai konsumen, tentu kita hanya akan membutuhkan sedikit uang untuk membeli produk dengan kuantitas yang sama. Dapat dikatakan, standar hidup masyarakat meningkat dengan naiknya produktivitas. Bila produktivitas suatu negara naik maka PDB dan PDB per kapita juga meningkat. Peningkatan produktivitas menyebabkan perbaikan standar hidup dan pertumbuhan sistem perekonomian.

Indikator lain yang menunjukkan kesejahteraan ekonomi dalam hubungannya dengan pembelanjaan dan hasil (dari pajak) disebut dengan defisit anggaran (*budget deficit*). Menurut Ferrell *et al* (2011), terdapat lima ukuran untuk mengevaluasi kondisi perekonomian suatu negara, yaitu:

1. Neraca perdagangan (*trade balance*), yaitu perbedaan antara ekspor dan impor. Bila hasilnya negatif, maka negara tersebut disebut dengan mengalami defisit atau perekonomian sedang tidak sehat.
2. Indeks harga konsumen (*consumer price index*), yaitu perubahan ukuran dalam harga barang dan layanan.
3. Pendapatan per kapita (*income per capita*), yaitu rata-rata penghasilan orang per tahun. Ukuran ini juga menunjukkan rata-rata belanja masyarakat per tahun.
4. Tingkat pengangguran (*unemployment rate*), yaitu berapa banyak usia kerja yang tidak bekerja di suatu negara.
5. Inflasi (*inflation*), yaitu kenaikan harga barang dan layanan yang ditawarkan dalam periode waktu tertentu. Ukuran ini digunakan untuk menentukan apakah harga barang dan layanan melebihi kompensasi atau penghasilan karyawan dari waktu ke waktu.

6. Produktivitas karyawan (*worker productivity*), yaitu banyaknya barang dan layanan yang dihasilkan dalam setiap jam kerja.

Pertumbuhan sistem perekonomian juga dipengaruhi oleh hutang nasional (*national debt*), yaitu banyaknya uang yang dipinjam oleh pemerintah dari kreditur. Bagaimana hutang nasional memengaruhi pertumbuhan ekonomi? Pajak merupakan cara yang paling nyata bagi pemerintah dalam meningkatkan uangnya, selain juga menjual obligasi atau saham yang juga akan mendapatkan sejumlah uang tertentu. Obligasi merupakan investasi atraktif karena aman. Dengan menjual obligasi, pemerintah akan bersaing dengan peminjam potensial untuk menyediakan dana. Semakin banyak uang yang dipinjam pemerintah, maka semakin sedikit ketersediaan uang yang dapat dipinjam dan diinvestasikan untuk sektor swasta yang dapat meningkatkan produktivitas.

Setelah kita mempelajari berbagai hal yang terkait dengan perdangan internasional dan bagaimana pengaruhnya pada kondisi perekonomian, maka ada satu kondisi yang menunjukkan kenyamanan perekonomian suatu negara, yaitu adanya kestabilan ekonomi. Kestabilan atau stabilitas (*stability*) merupakan suatu kondisi di mana ketersediaan uang dalam sistem perekonomian dan kuantitas barang dan layanan yang dihasilkan di negara tersebut tumbuh pada tingkat yang sama. Kestabilan ini terancam oleh berbagai kondisi perekonomian seperti inflasi, pengangguran, resesi, dan depresi yang telah dijelaskan sebelumnya. Inflasi terjadi ketika dalam sistem perekonomian terjadi peningkatan harga. Ketidakstabilan akan terjadi bila banyaknya uang yang ada dalam sistem perekonomian tersebut melebihi *output* yang sesungguhnya, sehingga masyarakat memiliki lebih banyak uang untuk membeli produk yang kuantitasnya sama di pasaran. Dalam hukum penawaran dan permintaan dinyatakan bahwa bila orang-orang bersaing dalam membeli produk yang jumlahnya terbatas, harga akan naik. Kenaikan harga tersebut menyebabkan nilai mata uang dalam perekonomian menurun. Kondisi dapat diatasi pemerintah dengan cara menaikkan suku bunga tabungan dan deposito, sehingga masyarakat terdorong untuk tidak membelanjakan uangnya, melainkan mau menabung, baik dalam bentuk tabungan maupun deposito.

Ketidakstabilan yang kedua adalah meningkatnya pengangguran, yaitu banyaknya orang yang tidak bekerja pada usia kerja. Bila tingkat pengangguran rendah, hal ini berarti kekurangan tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja. Para pelaku bisnis akan bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, sehingga gaji karyawan mengalami peningkatan. Dengan meningkatnya gaji karyawan, maka perusahaan juga pasti akan menaikkan harga jual produk untuk meningkatkan margin labanya. Meskipun konsumen memiliki uang, namun dengan naiknya harga barang dan layanan akan menurunkan konsumsi masyarakat. Kondisi ini akan menyebabkan dua permasalahan. Pertama, bila tingkat upah terlalu tinggi, bisnis akan menanggapi dengan merekrut sedikit saja karyawan, sehingga pengangguran tinggi. Kedua, bisnis akan meningkatkan harga untuk menghadapi naiknya gaji karyawan, namun mereka tidak dapat menjual produknya pada harga yang sama, melainkan harus dinaikkan. Kenaikan harga menyebabkan permintaan masyarakat akan barang dan layanan menurun, sehingga perusahaan terpaksa mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan, dan pengangguran kembali meningkat.

Pengangguran ada kalanya merupakan gejala dari sistem perekonomian secara luas. Dalam siklus perekonomian, orang pada sektor yang berbeda juga akan kehilangan pekerjaan. Secara keseluruhan, penghasilan dan daya beli masyarakat menurun. Kondisi ini akan mendorong perusahaan atau pelaku bisnis mengurangi faktor-faktor produksinya termasuk karyawan. Banyak orang akan kehilangan pekerjaannya dan banyak pengangguran yang terjadi. Pengangguran yang disebabkan oleh siklus ini disebut dengan pengangguran siklikal (*cyclical unemployment*). Jika kita melihat kembali pada hubungan antara pengangguran dan kestabilan perekonomian, kita mengingat kembali bahwa ketika harga cukup tinggi, permintaan barang dan layanan akan menurun. Kita juga ingat bahwa bila

permintaan menurun, produsen atau pihak perusahaan akan mengurangi faktor-faktor produksinya termasuk karyawan karena perusahaan juga akan mengurangi jumlah produksinya. Akibatnya, secara keseluruhan luaran menurun. Bila terjadi jumlah luaran secara keseluruhan (*aggregate output*) menurun, hal tersebut menunjukkan telah terjadi resesi di negara tersebut. Selama resesi, produsen juga hanyab membutuhkan sedikit karyawan untuk menghasilkan produk, sehingga pengangguran meningkat.

Untuk menentukan apakah perekonomian mengalami resesi, kita harus mulai mengukur luaran total. Ingat kembali fungsi dari PDB yang sesungguhnya yang digunakan untuk penyesuaian nilai total barang dan layanan yang dihasilkan dalam periode tertentu dalam perekonomian nasional melalui faktor-faktor produksi domestik. Resesi lebih tepat didefinisikan sebagai suatu periode selama *aggregate output* yang diukur dengan menurunnya PDB yang sesungguhnya. Resesi yang luas dan berkepanjangan disebut dengan depresi. Lalu, bagaimana pemerintah mengelola kondisi perekonomian suatu negara? Ada dua kebijakan yang seringkali digunakan, yaitu kebijakan fiskal atau pajak (*fiscal policy*) dan kebijakan moneter atau keuangan (*monetary policy*). Kebijakan fiskal merupakan kebijakan yang dilakukan pemerintah untuk mengatur bagaimana mengumpulkan dan membelanjakan uangnya. Kebijakan moneter berfokus pada pengendalian banyaknya uang yang ditawarkan. Hal ini terutama dilakukan oleh pemegang otoritas keuangan tertinggi di suatu negara. Di Indonesia, pemegang otoritas tersebut adalah Bank Indonesia, pemerintah dapat memengaruhi kemampuan atau kemauan bank meminjamkan uang. Kebijakan fiskal dan moneter ini digunakan untuk mencapai kestabilan perekonomian, yaitu dengan kebijakan ekonomi pemerintah untuk menghaluskan fluktuasi luaran dan pengangguran untuk tercapainya kestabilan harga.

Ekonomika berkaitan dengan studi mengenai bagaimana masyarakat berhubungan dengan permasalahan kelangkaan dan hasilnya dalam apa yang diproduksi, bagaimana memproduksi, dan bagaimana mendistribusikan. Secara keseluruhan, terdapat dua level analisis yang terkait dengan persoalan perekonomian yang berpengaruh pada bisnis, yaitu analisis perekonomian mikro dan analisis perekonomian makro. Analisis perekonomian mikro berkaitan dengan keputusan perekonomian yang dilakukan oleh individu dan perusahaan, sedangkan analisis perekonomian makro berkaitan dengan interaksi antara bisnis dan lingkungan perekonomian secara keseluruhan (perekonomian agregat).

Pendekatan perekonomian mikro digambarkan dengan analisis pasar dan harga serta bagaimana pelanggan berpengaruh pada perubahan harga. Perubahan harga tersebut juga dapat disebabkan oleh industri atau perusahaan lain yang sejenis. Dalam kenyataannya, sektor perekonomian tersebut saling terkait dan memengaruhi pengangguran, produksi, dan permintaan pelanggan. Sebaliknya, perekonomian makro mengenai adanya saling ketergantungan antara pasar dan perekonomian secara luas, seperti tingkat pengangguran, laju inflasi, persentase pertumbuhan *output*, dan persentase pertumbuhan ekonomi.



LATIHAN 3

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan lingkungan bisnis eksternal.
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan lingkungan bisnis internal
3. Jelaskan jenis pengangguran yang Anda ketahui
4. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang sistem perekonomian.

5. Jelaskan ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi perekonomian suatu negara.

Jawaban Latihan

1. Lingkungan bisnis eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan atau di luar bisnis. Lingkungan eksternal meliputi lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang memengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. Lingkungan eksternal umum meliputi lingkungan bisnis domestik, lingkungan bisnis global, lingkungan teknologi, lingkungan politik dan hukum, lingkungan sosial-budaya, dan lingkungan ekonomi. Bisnis selalu terikat dengan lingkungannya. Lingkungan industri merupakan serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung memengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. Lingkungan eksternal dapat dibedakan menjadi lingkungan eksternal mikro dan lingkungan eksternal makro. Lingkungan mikro adalah lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan operasional organisasi, meliputi pesaing, pelanggan, pemasok, pembuat aturan, dan partner strategis perusahaan.
2. Lingkungan internal merupakan lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan memengaruhi daur hidup perusahaan. Lingkungan internal terdiri dari struktur, budaya, dan sumber daya. Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset ini dapat meliputi sumber modal, kemampuan manajerial, sumber daya manusia, pengetahuan keuangan, produksi, teknologi, kemampuan, dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas perusahaan dalam wilayah fungsional.
3. Menurut Madura (2007), terdapat empat macam pengangguran, yaitu:

Pengangguran friksional atau natural, yaitu pengangguran yang bersifat sementara yang disebabkan oleh keahliannya yang kurang sesuai dengan pasar tenaga kerja, namun mendapatkan kesempatan di tempat lain.

Pengangguran musiman, yaitu pengangguran yang disebabkan karena keahliannya belum dibutuhkan di masa atau kurun waktu tertentu.

Pengangguran siklus, yaitu pengangguran yang disebabkan oleh buruknya kondisi perekonomian. Ketika permintaan produk dan jasa menurun selama periode waktu tertentu, maka perusahaan akan mengurangi jumlah karyawannya.

Pengangguran struktural, yaitu pengangguran yang disebabkan tenaga kerja tidak mempunyai keterampilan yang dibutuhkan.
4. Sistem perekonomian merupakan sistem suatu negara untuk pengalokasian sumber daya diantara warga negara baik individu maupun organisasi. Isu yang ada dalam sistem perekonomian ini adalah bagaimana memenuhi kebutuhan atau permintaan akan produk

dan jasa dengan menggunakan sumber daya yang terbatas jumlahnya. Sistem perekonomian ini memengaruhi berbagai hal, yaitu: (1) Barang dan layanan apa yang ditawarkan, berapa banyaknya, dan bagaimana memuaskan kebutuhan pelanggan; (2) Bagaimana barang dan layanan dihasilkan atau disampaikan, bagaimana cara menghasilkannya, dan sumber daya apakah yang digunakan untuk menghasilkan barang atau memberikan layanan; dan (3) Bagaimana barang dan layanan tersebut disampaikan kepada pelanggan. Ada berbagai jenis sistem perekonomian yang berbeda dalam mengelola faktor-faktor produksi dan membuat keputusan mengenai produksi dan alokasi. Dalam beberapa sistem, semua kepemilikan adalah milik swasta, tetapi ada kalanya dimiliki oleh pemerintah. Ada dua sistem perekonomian yang dikenal secara garis besar, yaitu sistem perekonomian terpusat dan sistem perekonomian pasar.

5. Terdapat beberapa ukuran untuk mengevaluasi kondisi perekonomian suatu negara, yaitu:

Neraca perdagangan (*trade balance*), yaitu perbedaan antara ekspor dan impor. Bila hasilnya negatif, maka negara tersebut disebut dengan mengalami defisit atau perekonomian sedang tidak sehat.

Indeks harga konsumen (*consumer price index*), yaitu perubahan ukuran dalam harga barang dan layanan.

Pendapatan per kapita (*income per capita*), yaitu rata-rata penghasilan orang per tahun. Ukuran ini juga menunjukkan rata-rata belanja masyarakat per tahun.

Tingkat pengangguran (*unemployment rate*), yaitu berapa banyak usia kerja yang tidak bekerja di suatu negara.

Inflasi (*inflation*), yaitu kenaikan harga barang dan layanan yang ditawarkan dalam periode waktu tertentu. Ukuran ini digunakan untuk menentukan apakah harga barang dan layanan melebihi kompensasi atau penghasilan karyawan dari waktu ke waktu.

Produktivitas karyawan (*worker productivity*), yaitu banyaknya barang dan layanan yang dihasilkan dalam setiap jam kerja.



RANGKUMAN

Bisnis memiliki lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal yang memengaruhinya. Lingkungan bisnis domestik menunjukkan lingkungan tempat berlangsungnya kegiatan operasional bisnis. Lingkungan bisnis global juga merupakan kekuatan internasional yang memengaruhi bisnis. Lingkungan teknologi, politik, sosial, budaya, hukum, dan perekonomian juga harus mendapatkan perhatian dalam melakukan bisnis.

Ada dua indikator pertumbuhan ekonomi, yaitu pendapatan agregat (*aggregate expenditures*) dan produk domestik bruto atau PDB (*gross domestic product*). Indikator lain pertumbuhan ekonomi adalah tingkat pengangguran. Tingkat pengangguran juga harus dimonitor karena indikator ini dapat menunjukkan apakah kondisi perekonomian masih dapat diperbaiki atau ditingkatkan. Pengangguran siklus adalah tingkat pengangguran yang digunakan sebagai indikator perekonomian.

Faktor ekonomi makro kedua yang memengaruhi kinerja perusahaan adalah inflasi. Inflasi terdapat dua jenis inflasi, yaitu inflasi karena tarikan biaya (*cost-push inflation*) dan inflasi karena tarikan permintaan (*demand-pull inflation*). Faktor dalam perekonomian makro yang

terakhir adalah tingkat suku bunga. Kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh karakteristik industri seperti permintaan industri, persaingan industri, karyawan, dan peraturan-peraturan.

Harga pasar ditentukan oleh kekuatan tarik-menarik antara permintaan dan penawaran. Terdapat tiga faktor utama yang dapat memengaruhi harga pasar, yaitu pendapatan pelanggan, preferensi atau pilihan pelanggan, dan biaya produksi. Pemerintah juga dapat menentukan kondisi perekonomian dengan menggunakan kebijakan moneter dan kebijakan fiskal.



TES FORMATIF 3 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Lingkungan bisnis internal ini antara lain :
 - a. keahlian, pengalaman, dan keterampilan karyawan
 - b. fasilitas proses produksi
 - c. ketersediaan modal baik dalam kuantitas maupun kualitas
 - d. jawaban a,b,c benar
2. Berikut merupakan lingkungan bisnis eksternal, kecuali:
 - a. lingkungan perusahaan
 - b. lingkungan teknologi dan ekonomi
 - c. lingkungan politik dan hukum
 - d. lingkungan sosial-budaya
3. Ada beberapa faktor perekonomian makro antara lain:
 - a. pertumbuhan ekonomi dan deflasi
 - b. pengangguran dan total produksi
 - c. tingkat suku bunga dan inflasi
 - d. inflasi dan resesi
4. Jenis pengangguran yang merupakan indikator perekonomian adalah:
 - a. pengangguran friksional
 - b. pengangguran musiman
 - c. pengangguran siklus
 - d. pengangguran struktural
5. Kenaikan harga produk dan jasa secara umum pada periode waktu tertentu disebut sebagai:
 - a. inflasi
 - b. deflasi
 - c. resesi
 - d. revaluasi
6. Ada dua sistem perekonomian yang dikenal secara garis besar
 - a. sistem perekonomian komunis dan sistem perekonomian sosialis
 - b. sistem perekonomian terpusat dan sistem perekonomian pasar
 - c. sistem perekonomian campuran dan sistem perekonomian individu
 - d. jawaban a,b,c benar
7. Berikut ini yang bukan merupakan ciri sistem perekomian komunisme adalah:
 - a. kepemilikan bisnis oleh pemerintah
 - b. tidak ada persaingan
 - c. banyak pilihan karir
 - d. pemilihan barang dan jasa terbatas

8. Berikut ini yang merupakan ciri sistem perekonomian kapitalis adalah:
- Pemerintah memiliki dan mengoperasikan industri utama, individu memiliki bisnis kecil
 - Ada hambatan dalam industri utama, mendorong bisnis kecil
 - Konsumen memiliki banyak pilihan barang dan jasa; harga ditentukan oleh penawaran dan permintaan
 - Konsumen memiliki pilihan barang dan jasa yang terbatas, harga biasanya tinggi
9. Berikut ini pernyataan yang tidak benar adalah:
- Contoh negara yang menganut sistem perkeonomian kapitalisme Amerika, Kanada, Jepang, Australia
 - Contoh negara yang menganut sistem perekonomian sosialisme adalah India, Israel, dan Swedia.
 - Contoh negara yang menganut sistem perekonomian komunisme adalah Korea Utara, Kuba, Venezuela, dan Cina
 - Contoh negara yang menganut sistem perekonomian sosialisme adalah Amerika, Kanada, Jerman, Australia
10. Terdapat lima ukuran untuk mengevaluasi kondisi perekonomian suatu negara, kecuali:
- neraca perdagangan dan indeks harga konsumen
 - neraca pembayaran dan inflasi
 - pendapatan per kapita dan tingkat pengangguran
 - inflasi dan produktivitas karyawan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- a
- b
- d
- c
- b
- c
- d
- c

Tes Formatif 2

- d
- a
- d
- b
- b
- a
- a
- c

Tes Formatif 3

- d
- a
- c
- c
- a
- b
- c
- c

9) d
10) b

9) c
10) d

9) d
10) b

Daftar Pustaka

- Brown, B.J. dan Clow J.E. (2008). *Introduction to Business. The McGraw Hills Companies*. New York: McGrall Hill.
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Fry, F.L.; Stoner, C.R.; dan Hattwick, R.E. (2000). *Business: An Integrative Approach*, 2nd edition. Singapore: Irwin-McGraw Hill
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Worthington, I dan Britton, C. (2000). *The Business Environment*, 3rd edition. Singapore: Prentice Hall & Pearson Education

KONSEP DASAR BERDAGANG DAN PASAR BEBAS

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Berdagang merupakan konsep utama dalam bisnis. Berbagai jenis kegiatan bisnis dan lingkungan bisnis serta kewirausahaan telah kita bahas pada Modul 1. Istilah bisnis selalu tidak dapat terlepas dari berdagang serta pasar, baik berdagang di pasar domestik maupun berdagang di pasar internasional. Era globalisasi saat ini merupakan era penting dalam perdagangan yang ditandai dengan kegiatan ekspor dan impor yang semakin mudah karena tidak adanya hambatan di pasar bebas. Kegiatan bisnis yang antara lain ditandai dengan perdagangan dapat dilakukan di mana pun, baik bisnis langsung maupun bisnis *on-line*. Setelah membahas mengenai bisnis, kewirausahaan, dan lingkungan bisnis pada Modul 1 tersebut, Modul 2 ini mempelajari konsep dasar berdagang dan pasar. Modul ini dimulai dengan pembahasan mengenai bagaimana menjangkau pasar bebas. Kegiatan belajar pertama pada modul ini membahas konsep dasar globalisasi yang terkait dengan pembahasan mengenai perdagangan ekspor dan impor. Selanjutnya, kegiatan belajar pertama pada modul ini juga membahas mengenai bagaimana berdagang, khususnya berdagang dengan negara lain. Beberapa bahasan penting seperti neraca perdagangan, teori keunggulan komparatif, dan berbagai bentuk perserikatan negara-negara yang melakukan perdagangan bebas juga dibahas pada bagian ini. Kegiatan pertama ini diakhiri dengan pembahasan mengenai pasar bebas serta berbagai strategi dalam menjangkau pasar bebas, seperti ekspor-impor, lisensi, waralaba, aliansi, dan sebagainya.

Kegiatan belajar kedua pada modul ini membahas mengenai pasar bebas yang terkait dengan proteksi dalam perdagangan. Pembahasan pada kegiatan belajar kedua ini dimulai dengan konsep perdagangan bebas yang memaparkan beberapa kekuatan yang memengaruhi pasar bebas dan teori perdagangan bebas yang dikemukakan beberapa orang ahli. Kegiatan belajar kedua pada modul ini diakhiri dengan berbagai pemaparan mengenai hambatan dalam perdagangan bebas, baik hambatan ekonomi, politik, hukum, etika, maupun hambatan sosial, budaya, dan teknologi. Secara umum, setelah mempelajari Modul 2 ini para peserta didik diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep berdagang dan pasar beserta berbagai hambatan terutama bila melakukan perdagangan di pasar bebas atau perdagangan dengan negara lain. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 2 ini peserta didik diharapkan:

1. Mampu menjelaskan konsep dasar globalisasi
2. Mampu menjelaskan konsep dasar berdagang dan berdagang dengan negara lain
3. Mampu menjelaskan konsep pasar dan pasar bebas
4. Mampu menjelaskan strategi menjangkau pasar bebas
5. Mampu menjelaskan kekuatan yang memengaruhi perdagangan dalam pasar bebas
6. Mampu menjelaskan teori dan proteksionisme dalam perdagangan internasional

Menjangkau Pasar Bebas

A. KONSEP DASAR GLOBALISASI

Sebelum kita mengeksplorasi kompleksitas globalisasi, kita perlu mendiskusikan beberapa terminologi dasar yang penting ketika kita melihat pada globalisasi. Beberapa bisnis terikat dalam kegiatan **ekspor** yang terjadi ketika bisnis tersebut menjual produk dan memberikan layanan kepada pelanggan di negara lain. Bisnis pada berbagai ukuran dapat terlibat dalam kegiatan ekspor tersebut. Bisnis kecil yang kualitas produknya baik akan banyak mendapat permintaan dari negara lain. Bisnis lain dapat melakukan **impor** yang terjadi ketika pelanggan membeli produk atau jasa dari produsen di negara lain.

Kata "globalisasi" saat ini banyak digunakan di berbagai negara di seluruh dunia. Istilah globalisasi mempunyai pemahaman yang berbeda-beda untuk berbagai disiplin ilmu yang berbeda pula. **Globalisasi** dapat diartikan sebagai tidak adanya batasan atau hambatan dalam perdagangan dengan negara-negara lain, baik dalam hal produksi, investasi, dan perdagangan. Globalisasi juga dapat berarti strategi bisnis dengan melakukan apa pun dan di mana pun tanpa ada batasan. Globalisasi juga merupakan hubungan kepentingan yang saling tumpang tindih antara bisnis dan masyarakat. Secara lebih luas dapat dikatakan bahwa globalisasi merupakan saling hubungan antarperusahaan pada berbagai negara baik secara langsung maupun tidak langsung melalui berbagai media.

Walaupun demikian, tidak ada definisi yang baku mengenai globalisasi. Globalisasi ekonomi sering dikaitkan dengan semakin banyaknya negara yang terlibat dalam perekonomian global. Selain globalisasi ekonomi, ada berbagai bentuk globalisasi yang dapat dilakukan, yaitu globalisasi pemasaran, produksi, sumber daya, dan masih banyak lagi. Menurut Parker (2005), ada empat karakteristik globalisasi, yaitu tumbuhnya hubungan yang meliputi seluruh dunia, merupakan perubahan yang cepat dan tidak terus-menerus, bertambahnya partisipan yang berbeda, dan semakin besar kompleksitas manajerial. Proses globalisasi ekonomi juga meliputi proses perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural yang akan berlangsung secara terus-menerus dengan laju pertumbuhan yang semakin cepat mengikuti perubahan teknologi yang semakin cepat dengan peningkatan dan perubahan pola kebutuhan masyarakat dunia.

Selanjutnya, indikator globalisasi di suatu negara di dalam perekonomian dapat dilihat dari dua indikator utama (Tambunan, 2004). Pertama, rasio perdagangan internasional (ekspor dan impor) negara tersebut sebagai persentase dari jumlah nilai atau volume perdagangan dunia. Dengan kata lain, besarnya nilai perdagangan luar negeri negara tersebut merupakan persentase dari produk domestik bruto. Kedua, kontribusi negara tersebut dalam pertumbuhan investasi dunia, baik investasi langsung jangka panjang (penanaman modal asing) maupun investasi tidak langsung jangka pendek (investasi portofolio).

Apa beda globalisasi dan internasionalisasi? Menurut Parker (2005), ada dua hal yang dapat membedakan antara globalisasi dan internasionalisasi, yaitu penekanan relatif pada masing-masing negara dan kemampuan dan keahlian manajerial yang diperlukan. Internasionalisasi lebih menekankan pada hubungan antarnegara, sedangkan globalisasi memfokuskan pada kegiatan yang mengutamakan negara-negara. Bagi bisnis, internasionalisasi merupakan perluasan kegiatan perekonomian ke negara-negara baru. Dalam internasionalisasi harus dipahami masalah perbedaan budaya. Oleh karena itu, kemampuan dan keahlian yang diperlukan dalam internasionalisasi adalah kesadaran diri sendiri dan budaya seperti ketepatan komunikasi dan hubungan interpersonal untuk

mengelola budaya nasional. Negosiasi, pengambilan keputusan, motivasi, dan kepemimpinan di negara lain juga merupakan keahlian yang diperlukan dalam pengelolaan hubungan. Sementara itu, pengelolaan global merupakan saling hubungan dan saling tergantung diantara orang dan organisasi, bukan antarnegara.

Setiap organisasi global dipengaruhi oleh perubahan global yang terjadi pada enam lingkungan yang berbeda, yaitu lingkungan bisnis dan industri, lingkungan alam, lingkungan perekonomian, lingkungan politik, lingkungan hukum, perkembangan teknologi yang terutama teknologi informasi, dan perbedaan budaya. Globalisasi membawa pengaruh bagi organisasi atau perusahaan baik secara langsung pada organisasi tersebut atau melalui organisasi lain seperti pemerintah, masyarakat, pemasok atau pelanggan, dan sebagainya. Ada lima karakteristik perusahaan global, yaitu perusahaan tersebut memperoleh sumber daya dari berbagai tempat, perusahaan tersebut bergerak pada satu atau lebih bidang bisnis, memandang dunia adalah tempat tinggalnya sendiri, dan mencapai integrasi dalam batas internal dan eksternal. Selanjutnya, ada empat tantangan yang dihadapi oleh organisasi global. Pertama, organisasi global menangani permasalahan yang tidak dapat diselesaikan tetapi harus dikelola. Kedua, keberhasilan organisasi global berasal dari hal-hal yang tidak berwujud (*intangible*) yang tidak dimiliki organisasi tersebut. Ketiga, pemimpin meningkatkan pengelolaan pada berbagai bentuk perbedaan. Keempat, manajemen dan organisasi bisnis mengasumsikan peran baru yang belum direncanakan di masa lalu.

Mengapa perusahaan harus melakukan globalisasi? Ada tiga alasan yang mendorong dilakukannya globalisasi oleh perusahaan. Pertama, untuk dapat memenangkan persaingan. Kedua, untuk dapat mengendalikan biaya. Ketiga, untuk mendapatkan kesempatan memasuki pasar atau meningkatkan pertumbuhan pasar. Untuk memenangkan persaingan, ada kalanya perusahaan terpaksa harus mengimpor beberapa bahan baku untuk mendapatkan bahan yang berkualitas. Selain bahan baku, perusahaan juga dapat mengimpor tenaga kerja yang berpengalaman dan profesional, sehingga produk yang dihasilkannya merupakan produk yang berkualitas. Selain untuk memenangkan persaingan, globalisasi juga diperlukan bila para pesaing mampu menawarkan produk dengan harga yang jauh lebih rendah daripada produk kita. Hal ini disebabkan murah biaya produksi di negara lain dan adanya subsidi dari pemerintah negara lain. Faktor inilah yang menyebabkan negara tersebut akan mampu menjual produknya dengan harga rendah ke negara lain. Dunia saat ini memang sangat terbuka untuk bisnis. Oleh karena itu, persaingan antarbisnis di dunia ini semakin ketat yang mendorong perusahaan dan negara berpacu untuk memenangkan persaingan.

Pengaruh globalisasi merupakan satu dari beberapa faktor yang dapat memengaruhi bagaimana bisnis beroperasi. Pengaruh globalisasi seringkali jauh di luar kendali bisnis secara individu. Apabila kita mengurangi bisnis yang sangat besar seperti perusahaan mobil atau produsen minyak, maka perusahaan lain akan terkena dampaknya. Bagaimana bisnis dapat berpartisipasi dalam globalisasi? **Perusahaan domestik** adalah perusahaan yang melakukan semua proses bisnisnya hanya di negaranya sendiri. Perusahaan domestik terlibat dalam perekonomian dunia yang bersaing dengan produk impor. Pada umumnya, harga produk impor tersebut murah, sehingga dapat memenangkan persaingan dari produk domestik. Ada tiga jenis persaingan harga. Pertama, persaingan harga berdasarkan pada biaya produksi yang lebih rendah daripada negara lain. Kedua, persaingan harga yang terjadi karena nilai mata uang negara tersebut meningkat. Hal ini menyebabkan harga produk yang diimpor semakin rendah. Ketiga, menurunnya harga produk impor yang disebabkan oleh praktek **dumping**. Dumping merupakan penjualan produk impor pada harga yang lebih rendah daripada biaya produksi dan distribusi.

Menurut Parker (2005), globalisasi mempunyai empat karakteristik, yaitu pertumbuhan hubungan, perubahan yang cepat dan tidak secara terus-menerus, tumbuhnya partisipan yang semakin besar dan beragam, dan semakin besarnya kompleksitas manajerial. Hubungan

antara individu, kelompok, organisasi, dan negara saat ini tidak menimbulkan masalah dengan adanya berbagai teknologi komunikasi dan informasi. Perubahan yang cepat mendorong semua organisasi untuk tidak hanya bersikap reaktif, melainkan proaktif terhadap masa mendatang. Selain itu, perubahan yang bersifat tidak secara terus-menerus akan menyulitkan organisasi dalam mengantisipasi, menginterpretasi, atau merencanakan masa depan organisasi tersebut. Ada kalanya perubahan yang berlangsung tidak secara terus-menerus menyebabkan adanya perbedaan dampak globalisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa proses globalisasi memang merupakan proses yang tidak terorganisasi dan tidak jelas.

Selain itu, semakin lama globalisasi dilakukan, maka akan semakin banyak pihak yang terlibat atau berpartisipasi dalam organisasi tersebut. Perusahaan mulai dari yang kecil hingga perusahaan publik dan individu dengan berbagai pandangan, persepsi, perilaku, dan budaya juga terlibat dalam globalisasi tersebut. Globalisasi juga dapat menyiptakan kompleksitas dan keberagaman yang membawa tantangan tersendiri dalam berhubungan dengan negara lain. Karakteristik globalisasi tersebut dapat memunculkan cara berpikir (*mindset*) yang berbeda (Parker, 2005). Cara berpikir domestik memandang bahwa keahlian bersifat fungsional, yaitu fungsi pemasaran, akuntansi, keuangan, dan sebagainya, sedangkan cara berpikir global memandang keahlian ada pada berbagai bidang yang didukung oleh pandangan luas mengenai organisasi. Prioritas dalam pandangan domestik bersifat linier dan bertahap, sedangkan pandangan global membutuhkan keseimbangan antara kontradiksi dan paradoks yang tidak bersifat linier. Selain itu, cara berpikir domestik menekankan pada struktur hirarkis, sedangkan cara berpikir global menekankan pada proses. Cara berpikir domestik lebih mendorong tanggung jawab individu, sedangkan cara pikir global lebih mendorong kerja tim dan mengakui perbedaan yang ada. Cara berpikir domestik juga memandang perubahan sebagai ancaman, sedangkan cara berpikir global memandang perubahan sebagai suatu kesempatan.

Dalam melaksanakan globalisasi, seluruh personil dalam organisasi dituntut untuk menggunakan cara berpikir global, memahami bisnis dan lingkungannya, menyiptakan visi yang jelas, memiliki integritas tinggi, mengembangkan kesadaran diri dan pemahaman diri, mampu mengelola perbedaan, dan belajar secara terus-menerus. Untuk mengelola organisasi yang menggunakan cara pikir global, diperlukan struktur organisasi yang merupakan kerangka kerja yang menunjukkan hubungan individu dan pekerjaannya. Struktur organisasi, orang atau individu, dan proses yang berhubungan erat satu dengan yang lain, sehingga perubahan yang merupakan tuntutan dalam globalisasi juga akan berdampak pada perubahan ketiga hal tersebut.

B. KONSEP DASAR BERDAGANG DAN BERDAGANG DENGAN NEGARA LAIN

Apa yang Anda ketahui dengan berdagang dan berdagang dengan negara lain? Total volume perdagangan dunia mencapai lebih dari \$9 triliun setiap tahunnya. Berdagang merupakan usaha untuk menjual dan membeli produk, baik berupa barang maupun layanan. Apabila banyak perusahaan terikat dalam perdagangan internasional, perekonomian dunia secara cepat menjadi satu sistem yang ada saling ketergantungan (*interdependent system*), maka proses ini disebut dengan **globalisasi**. Berbagai macam produk yang ditawarkan di seluruh dunia dan dapat kita beli secara bebas juga merupakan dampak perdagangan internasional. Menurut Ferrell *et al.* (2011), **bisnis internasional** menunjukkan pembelian, penjualan, dan perdagangan produk (barang dan layanan) antarnegara. Tidak adanya hambatan politik dan teknologi baru lebih memungkinkan perusahaan menjual produk ke negara lain seperti halnya di negaranya sendiri.

Mengapa harus berdagang dengan negara lain? Ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan atau negara harus melakukan perdagangan dengan negara lain. Pertama, tidak

ada negara mana pun yang memiliki teknologi yang dapat digunakan untuk menghasilkan semua produk yang dibutuhkan oleh semua orang di negara tersebut. Kedua, apabila ada satu negara yang mampu memenuhi kebutuhannya, maka negara lain akan berdagang dengannya untuk memenuhi kebutuhan orang-orang di negara tersebut. Ketiga, beberapa negara memiliki keunggulan dalam ketersediaan sumber daya (seperti Cina dan Rusia), sementara negara lain memiliki keunggulan dalam teknologi (seperti Jepang dan Taiwan), maka negara-negara tersebut dapat mengadakan pertukaran dengan mengadakan hubungan dagang. Hal ini terjadi melalui proses **perdagangan bebas**. Perdagangan bebas (*free trade*) merupakan perpindahan barang dan jasa di antara negara-negara tanpa ada hambatan politik atau ekonomi.

Perbedaan di antara berbagai negara secara terus-menerus berkembang menjadi luas dan mengarah pada kecenderungan ke arah globalisasi bisnis. Keberadaan internet telah menyediakan kemudahan bagi para pelaku bisnis untuk dengan lebih mudah masuk ke pasar global dan membuka berbagai cabang bisnis di negara lain. Kecenderungan yang ada saat ini adalah adanya toko-toko *online* yang melayani beraneka ragam produk yang dibutuhkan pelanggan dan masyarakat secara umum. Dalam perdagangan internasional, kita mengenal istilah ekspor dan impor. Ekspor adalah menjual barang atau layanan ke pasar negara lain, sedangkan impor merupakan pembelian barang atau layanan dari negara lain. Produk dapat diekspor ke negara lain atau diimpor dari negara lain. Produk ekspor adalah produk yang dihasilkan oleh negara kita, kemudian kita jual ke negara lain. Sementara itu produk impor adalah produk yang dihasilkan oleh negara lain, kemudian kita datangkan dan dikonsumsi oleh negara kita.

Produk yang diekspor maupun yang diimpor ada beragam jenis, mulai dari produk elektronik, mesin, berbagai jenis produk *fashion*, makanan, dan masih banyak lagi. Pemerintah negara yang melakukan ekspor maupun impor tersebut telah menyadari dampak positif dan negatif dilakukannya perdagangan dengan negara lain tersebut. Manfaat yang diperoleh dari perdagangan dengan negara lain tersebut adalah meningkatkan standar hidup masyarakat dan memperbaiki profitabilitas bisnis negara tersebut. Peningkatan standar hidup disebabkan adanya berbagai macam pilihan produk dan harga yang dapat dikonsumsi masyarakat. Hal ini juga akan berdampak pada peningkatan keuntungan masing-masing negara. Berbagai teknologi baru memang telah membantu memperlancar perdagangan internasional dan komunikasi internasional serta mampu membuat produk tersebut lebih murah daripada sebelumnya. Namun demikian, ada pula kerugian yang ditimbulkan dari perdagangan internasional tersebut, yaitu melemahnya kebudayaan negara, pajak yang tinggi, gangguan lingkungan, dan melemahkan produk domestik yang berskala kecil dengan karyawan yang tidak seahli karyawan asing.

Mengapa melakukan perdagangan internasional? Negara dan para pelaku bisnis terikat dalam perdagangan internasional untuk mendapatkan bahan baku maupun produk yang tidak tersedia di negaranya, namun tersedia di negara lain dengan harga yang lebih rendah daripada bila bahan baku atau produk tersebut dihasilkan di negaranya sendiri. Negara ataupun para pelaku bisnis menjual kelebihan bahan baku atau produknya untuk memperoleh dana untuk membeli barang, layanan, dan ide yang diperlukan. Polandia dan Hungaria misalnya, ingin berdagang dengan negara-negara barat untuk memperoleh teknologi dan teknik untuk merevitalisasi perekonomian komunis yang dianutnya.

Ada beberapa faktor yang mendorong perusahaan melakukan perdagangan atau bisnis internasional, yaitu mendapatkan permintaan atau pasar dari negara lain, meraih keunggulan dalam teknologi, dan dapat memanfaatkan sumber daya yang murah. Menurut Griffin dan Pustay (1999), bisnis internasional berbeda dari bisnis domestik karena sejumlah alasan, yaitu:

1. Negara-negara yang terlibat dalam bisnis internasional bisa menggunakan mata uang yang berbeda.

2. Sistem hukum negara-negara tersebut berbeda.
3. Budaya negara-negara tersebut berbeda
4. Ketersediaan sumber daya berbeda masing-masing negara

Bisnis internasional tidak hanya dimasuki oleh bisnis besar, namun bisnis kecil juga dapat terlibat dalam bisnis internasional tersebut. Kegiatan utama bisnis internasional dapat digolongkan menjadi dua kelompok besar, yaitu ekspor - impor dan investasi internasional. Kegiatan ekspor - impor meliputi ekspor - impor barang dan ekspor - impor jasa atau layanan. Investasi internasional merupakan penyediaan modal oleh penduduk atau perusahaan di satu negara untuk penduduk atau perusahaan di tempat lain. Investasi internasional meliputi investasi langsung yang dilakukan untuk tujuan pengendalian dan investasi portofolio, yaitu membeli aset atau kekayaan keuangan untuk tujuan yang lebih baik.

Perusahaan berusaha memasuki pasar internasional salah satunya karena pasar domestik telah mengalami kejenuhan atau karena banyaknya pesaing domestik sehingga permintaan domestik juga mengalami penurunan. Namun demikian, ada kalanya perusahaan memutuskan untuk memasuki pasar negara lain agar tampak *powerful* dalam teknologi. Perusahaan dari negara-negara maju misalnya, memasuki pasar di negara berkembang yang relatif rendah kemajuannya teknologi agar dapat memenangkan persaingan bisnis di negara berkembang dengan teknologi yang dimiliki negara maju tersebut. Selanjutnya, harga tanah dan tenaga kerja bervariasi antara satu negara dan negara lain. Oleh karena itu, perusahaan mencoba melakukan proses produksi di negara atau daerah yang memiliki harga tanah dan tenaga kerja yang murah. Selain itu, apabila aset perusahaan didesain untuk memasarkan produk khusus dalam satu perusahaan, keuntungan yang diperoleh secara normal tidak stabil. Ketidakstabilan tersebut dipengaruhi sedikit banyak oleh perubahan dalam industri atau dalam perekonomian. Kinerja perusahaan memang sangat dipengaruhi oleh permintaan suatu produk dan kondisi perekonomian di mana bisnis tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengurangi resiko tersebut dengan cara menjual produk ke berbagai negara untuk mendapatkan keuntungan dengan diversifikasi tersebut.

Beberapa negara memiliki monopoli produksi dalam sumber daya atau produk. Monopoli ini merupakan keunggulan mutlak. Monopoli ini ada ketika negara hanya merupakan sumber satu produk tertentu, merupakan penghasil utama produk tersebut, atau merupakan produser yang paling efisien dibandingkan negara atau pelaku bisnis lain. Banyak perdagangan internasional didasarkan pada keunggulan komparatif yang terjadi ketika satu negara mengadakan spesialisasi dalam produk yang dapat ditawarkan secara lebih efisien atau pada harga yang lebih rendah daripada bila negara tersebut menghasilkan produk lain. Amerika misalnya, mempunyai keunggulan komparatif dalam pembuatan otomobil, mesin-mesin berat, pesawat, dan senjata. Negara lain misalnya India dan Irlandia juga mendapatkan keunggulan komparatif dalam layanan seperti operasi *call-center*, pemrograman perangkat lunak (*software programming*), dan sebagainya. Pada umumnya, negara atau pebisnis memiliki bisnis utama (*core business*) dan melakukan *outsourcing* terhadap bisnis lain yang bukan merupakan bisnis utamanya.

Dalam perdagangan dikenal istilah defisit perdagangan. Apakah defisit perdagangan itu? **Neraca perdagangan (*balance of trade*)** suatu negara merupakan perbedaan antara ekspor dan impor. Apabila suatu negara mengalami defisit neraca perdagangan, maka hal itu berarti ekspor di negara tersebut lebih kecil daripada impornya. Sementara itu, apabila ekspor negara tersebut lebih besar daripada impornya, maka negara tersebut mengalami surplus perdagangan. Dalam sepuluh tahun terakhir ini Indonesia mengalami surplus neraca perdagangan. Hal ini berarti Indonesia telah banyak melakukan ekspor ke negara lain dalam jumlah yang lebih besar daripada impornya dari negara lain. Sementara itu, dalam perdagangan antarnegara juga dikenal istilah neraca pembayaran (*balance of payment*).

Neraca pembayaran merupakan perbedaan antara aliran uang ke dalam dan ke luar suatu negara. Neraca pembayaran ini meliputi investasi dari dan ke negara lain, hutang dari dan ke negara lain, devisa negara, pembelanjaan militer, dan neraca perdagangan. Suatu negara yang mengalami surplus neraca pembayaran merupakan negara yang banyak mendapatkan devisa dari negara lain, banyak investasi ke negara lain, banyak ekspor ke negara lain, tidak berhutang pada negara lain, dan mengalami surplus neraca perdagangan. Sedangkan negara yang mengalami defisit neraca pembayaran pada umumnya banyak melakukan hutang ke negara lain, banyak negara lain yang menginvestasikan uangnya ke negara tersebut, impor lebih besar daripada eksportnya, dan mengalami defisit neraca perdagangan. Dalam hal neraca pembayaran ini, Indonesia mengalami defisit. Hal ini disebabkan hutang negara kita sangat besar dan banyak negara yang menginvestasikan modalnya ke Indonesia.

Perdagangan antarnegara dilakukan karena sumber daya didistribusikan secara tidak sama atau tidak merata di seluruh dunia dan mobilitas faktor-faktor produksi yang terbatas. Akibatnya, beberapa perusahaan dapat menghasilkan produk yang lebih baik daripada beberapa perusahaan lain. Beberapa produk juga akan lebih baik dan lebih efisien bila dihasilkan di satu negara dibandingkan bila dihasilkan di negara lain. Kondisi ini memaksa perusahaan maupun negara mengadakan spesialisasi dalam menghasilkan produk atau jasa sesuai dengan ketersediaan sumber daya yang efisien. Satu negara akan menghasilkan produk yang memiliki keunggulan dalam biaya dan perdagangan dengan negara lain. Demikian pula, satu negara akan membeli produk ke negara lain yang dinilai mampu menghasilkan produk dengan harga lebih rendah daripada bila mereka hasilkan sendiri di negaranya. Secara teoritis, perdagangan bebas memberikan manfaat walaupun hambatan perdagangan bebas itu tetap ada yang memungkinkan dilakukannya spesialisasi (Worthington & Britton, 2000).

Perdagangan global merupakan pertukaran produk dan jasa atau layanan antarnegara atau tidak mengenal batas antarnegara. Negara yang mengadakan perdagangan tersebut tidak hanya menukar produk atau jasa, melainkan menukar karya seni, olah raga, budaya, kemajuan di bidang kesehatan, dan sebagainya. Teori keunggulan komparatif (*comparative advantage theory*) yang dikembangkan oleh David Ricardo mendukung ide perdagangan bebas tersebut. Teori keunggulan komparatif menyatakan bahwa suatu negara harus menjual produknya yang dapat dihasilkannya secara efektif dan efisien ke negara lain dan membeli dari negara lain produk yang tidak dapat dihasilkannya secara efektif dan efisien. Amerika misalnya, mempunyai keunggulan komparatif dalam menghasilkan komputer atau perangkat lunak komputer, namun harus mengimpor produk seperti kopi atau sepatu dari negara lain. Beberapa negara juga dapat memiliki keunggulan absolut atau mutlak jika dapat melakukan monopoli dalam memproduksi produk tertentu secara lebih efisien daripada negara-negara lain. Para ahli ekonomi, politik, dan bisnis menilai bahwa perekonomian global yang terintegrasi dan saling adanya ketergantungan merupakan hal yang baik.

C. KONSEP PASAR BEBAS

Hilangnya hambatan perdagangan dan investasi internasional merupakan dua hal yang mendorong semakin berkembangnya perdagangan bebas antarnegara. Pasar yang telah mengalami globalisasi dan meningkatnya proporsi kegiatan bisnis yang memasuki batas antarnegara membutuhkan pengelolaan, peraturan, kebijakan, pasar global. Promosi mengenai perdagangan multinasional dilakukan untuk mengatur sistem bisnis global. Lebih dari satu setengah abad, sejumlah institusi global telah dibentuk untuk membantu melaksanakan pengelolaan globalisasi, seperti Kesepakatan Umum mengenai Tarif dan Perdagangan (*General Agreement Tariffs and Trade* atau *GATT*), dan diikuti oleh Organisasi Perdagangan Dunia (*World Trade Organization* atau *WTO*), Dana Moneter Internasional (*International Monetary Fund* atau *IMF*), Bank Dunia (*World Bank*), dan Persatuan Bangsa-Bangsa atau PBB (*United Nations* atau *UN*). Semua lembaga atau institusi tersebut dibentuk

dengan kesepakatan sukarela di antara individu di negara-negara tersebut dan fungsi lembaga tersebut adalah melindungi kesepakatan internasional.

Organisasi Perdagangan Dunia seperti juga Kesepakatan Umum dalam Tarif dan Perdagangan terutama bertanggung jawab dalam mengatur kebijakan sistem perdagangan dunia dan memastikan bahwa negara-negara menaati peraturan yang dibuat dalam kesepakatan perdagangan oleh anggota Organisasi Perdagangan Dunia tersebut. Sementara itu, Dana Moneter Internasional dibentuk untuk mengawasi sistem moneter internasional. Bank Dunia yang dibentuk bersamaan dengan pembentukan Dana Moneter Internasional tahun 1944 didirikan untuk mempromosikan pengembangan ekonomi. Bank Dunia tidak terlalu kontroversial seperti Dana Moneter Internasional. Bank Dunia memfokuskan pada pinjaman dengan bunga rendah untuk mengurangi kas pemerintah di negara miskin untuk membangun investasi dalam infrastruktur yang signifikan.

Selanjutnya, manajer yang terlibat dalam bisnis dan perdagangan internasional membutuhkan pemahaman mengenai perekonomian global, termasuk pasar sasaran utama di dunia. Berbagai kesepakatan legal dalam perdagangan internasional di lingkungan bisnis global. Berbagai perserikatan negara yang telah melakukan perdagangan bebas yaitu *NAFTA (North American Free Trade Agreement)*, *EU (The European Union)*, *ASEAN (The Association of Southeast Asian Nations)*, *GATT (The General Agreement on Tariffs and Trade)*, *WTO (World Trade Organization)*, *APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation)*, *World Bank*, *GATS (General Agreement on Tariffs and Services)* dan *IMF (International Monetary Fund)*. *NAFTA* menghilangkan semua tarif dan berbagai hambatan perdagangan lainnya untuk barang manufaktur dan pertanian diantara negara-negara Amerika, Kanada, dan Meksiko, termasuk kesepakatan mengenai isu lingkungan dan eksploitasi tenaga kerja. *NAFTA* telah mencapai sasaran utama mereka yaitu menciptakan pasar Amerika Utara yang aktif dan menciptakan ribuan pekerjaan baru meskipun jumlahnya masih di bawah harapan *NAFTA*. *NAFTA* didirikan pada tanggal 1 Januari 1994 dan telah dapat memudahkan perdagangan Amerika untuk investasi ke Meksiko dan Kanada. Seperti halnya *NAFTA*, *Free Trade Area of The Americas (FTAA)* juga secara bertahap mengurangi hambatan perdagangan dan menciptakan perdagangan bebas di dunia.

Uni Eropa meliputi berbagai negara di Eropa yang telah mengeliminasi kuota dan menyeragamkan tarif untuk impor dan ekspor. Uni Eropa ini didirikan sejak tahun 1958 untuk mempromosikan perdagangan antaranggota, yaitu Belgia, Perancis, Italia, Jerman Barat, Luxemburg, dan Nederland yang merupakan anggota awal, lalu dilanjutkan dengan masuknya Jerman Timur, Inggris, Spanyol, Denmark, Yunani, Portugal, Irlandia, Austria, Finlandia, Swedia, Estonia, Hungaria, Latvia, Lithuania, Polandia, Slovakia, Slovenia, The Czech Republic antara tahun 1995 hingga 2004. Kelompok negara terakhir yang bergabung dalam Uni Eropa adalah Bulgaria, Rumania, Cyprus, Malta, Croatia, Turki, dan Macedonia. Untuk memfasilitasi perdagangan bebas diantara anggota, Uni Eropa bekerja dengan menentukan standarisasi peraturan dan persyaratan bisnis, impor, dan pajak, pengurangan terhadap kegiatan pengecekan, dan penciptaan standar mata uang yang digunakan oleh semua negara anggotanya, yaitu *euro*.

Meskipun mata uang tersebut menghendaki modifikasi strategi pemasaran untuk modifikasi strategi harga dan meningkatkan persaingan, namun penggunaan satu mata uang tunggal tersebut akan mendorong negara-negara Eropa untuk saling membeli dan menjual produknya. Sasaran jangka panjangnya adalah mengurangi semua hambatan perdagangan antarnegara di dalam Uni Eropa, memperbaiki efisiensi perekonomian negara-negara Uni Eropa, dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi sehingga dapat membuat perdagangan di Uni Eropa lebih kompetitif di pasar global, khususnya dalam menghadapi persaingan dari negara Jepang, negara-negara Amerika Utara, dan negara-negara Asia Pasifik lainnya. Dengan rendahnya tarif tersebut mulai tahun 1992, Uni Eropa menjadi pasar terbesar di dunia.

Selanjutnya, *ASEAN* yang didirikan tahun 1967 merupakan organisasi negara-negara di Asia Tenggara yang bekerja sama dalam bidang ekonomi, politik, sosial, dan budaya. Sementara itu, *GATT* yang didirikan oleh 23 negara pada tahun 1947 bertujuan mengurangi hambatan perdagangan internasional seperti kuota dan tarif. Hal ini dilakukan dengan mendorong pemberian perlindungan bagi industri domestik dengan melakukan negosiasi internasional. Untuk mempromosikan globalisasi, banyak negara di dunia yang tergabung dalam pembentukan *WTO* yang dimulai 1 Januari 1995. Terdapat 152 negara yang merupakan anggota yang menghendaki adanya pasar terbuka tersebut. Ada tiga tujuan *WTO*, yaitu:

1. Mempromosikan perdagangan dengan mendorong anggotanya mengadopsi praktek perdagangan yang adil
2. Mengurangi hambatan perdagangan dengan mempromosikan negosiasi multilateral
3. Menyusun prosedur yang adil untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.

APEC didirikan tahun 1989 yang mempromosikan perekonomian dan perdagangan bebas dan kerjasama teknik diantara negara-negara anggota yang meliputi Australia, Brunei Darussalam, Kanada, Indonesia, Jepang, Korea, Malaysia, New Zealand, Philipina, Singapura, Thailand, Amerika. Negara yang masuk kemudian adalah Cina, Hongkong, Meksiko, Cina Taipei, Papua Timur, Chili, Peru, Rusia, dan Vietnam. *APEC* berbeda dari aliansi perdagangan internasional lainnya dalam komitmennya untuk membantu bisnis dan praktek bisnis sektor swasta untuk berpartisipasi secara lebih luas dalam kegiatan *APEC*. Perusahaan-perusahaan di negara anggota *APEC* mengalami peningkatan kemampuan bersaing dan superior dalam bisnis global pada tiga dekade terakhir ini. Selanjutnya, *World Bank* merupakan organisasi yang didirikan oleh negara-negara industri di tahun 1946 untuk meminjamkan uang kepada negara-negara berkembang dan negara yang kurang berkembang yang secara formal dikenal sebagai *International Bank for Reconstruction and Development*.

Sementara itu, *IMF* yang didirikan tahun 1947 merupakan organisasi yang disusun untuk mempromosikan perdagangan di antara negara-negara anggota dengan mengurangi hambatan perdagangan dan meningkatkan kerjasama keuangan. Organisasi ini juga memberikan dana pinjaman jangka pendek bagi negara-negara anggota yang mengalami defisit dalam neraca pembayarannya. *IMF* mencoba menghindarkan krisis keuangan dengan membantu negara-negara yang tidak mampu membayar hutangnya. *IMF* mirip dengan bank dunia yang membantu negara-negara yang mengalami krisis perekonomian global.

Dana Moneter Internasional sering dipandang sebagai lembaga pemberi pinjaman dana bagi pemerintah negara yang mempunyai permasalahan, seperti Indonesia, Argentina, Meksiko, Rusia, Turki, dan Thailand. Namun demikian, Dana Moneter Internasional tersebut seringkali ditentang oleh berbagai negara karena memberikan pinjaman dana dengan meminta negara peminjam tersebut untuk mengadopsi dan menerapkan sebagian kebijakan perdagangan lembaga tersebut di negara peminjam. Rekomendasi kebijakan oleh lembaga tersebut dinilai tidak tepat.

Setelah kita mempelajari berbagai jenis perserikatan negara-negara yang mengadakan bisnis atau perdagangan internasional, maka kita akan mempelajari bagaimana perdagangan internasional tersebut dapat dikelola dengan baik. Di mana pun bisnis dilakukan, kunci keberhasilannya adalah pada bagaimana mengelola bisnis tersebut. Bisnis internasional merupakan bisnis yang cukup menantang karena berbagai tugas pokok manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian lebih sulit dilakukan daripada bisnis domestik. Apabila diputuskan untuk melakukan bisnis atau perdagangan internasional, maka harus diputuskan pula apakah bisnis akan diarahkan ke negara lain semuanya, bagaimana keterlibatannya dalam bisnis tersebut, dan bagaimana struktur organisasional yang terbaik dalam melakukan bisnis internasional tersebut.

Apabila perusahaan memilih melakukan perdagangan internasional, perlu dikaji bagaimana permintaan produk di negara lain. Hal ini disebabkan permintaan terhadap produk di satu negara berhasil namun permintaan terhadap produk yang sama di negara lain mungkin tidak. Hal ini akan berpengaruh pada keputusan mengenai perlu atau tidaknya kegiatan periklanan. Penelitian mengenai pemasaran produk yang akan ditawarkan di negara lain juga diperlukan. Selain itu, kebutuhan pelanggan di negara lain juga harus diperhatikan. Hal ini menyangkut keputusan perusahaan apa dan bagaimana menyesuaikan produk atau layanan yang ditawarkan kepada pelanggan di negara lain. Penyesuaian ini terutama untuk produk makanan, yang mengubah rasa makanan sesuai dengan selera masyarakat di negara lain yang menjadi pasar sasarannya.

Setelah mengambil keputusan melakukan bisnis internasional, perusahaan harus menentukan tingkat keterlibatannya dalam pasar internasional tersebut, apakah sebagai eksportir atau importir, apakah sebagai perusahaan internasional, dan apakah sebagai perusahaan multinasional. Eksportir membuat produk di dalam negeri kemudian menjualnya ke luar negeri dan dibeli oleh importir yang membeli produk dari negara lain untuk digunakan atau dikonsumsi di negaranya. Kedua jenis perusahaan ini, baik importir maupun eksportir beroperasi di negaranya sendiri, keterlibatan perusahaan tersebut dalam perdagangan internasional rendah, dan keduanya merupakan cara yang terbaik dalam mengadakan perdagangan internasional.

Selanjutnya, perusahaan internasional melaksanakan kegiatan operasional bisnisnya di negara lain. Pada umumnya, perusahaan internasional merupakan perusahaan besar, mempunyai dasar operasional di perusahaan domestik dengan kegiatan operasi internasional. Sementara itu, perusahaan multinasional merupakan perusahaan yang mendesain produk, menghasilkan produk, dan memasarkan produk di berbagai negara. Selain itu, lokasi pemimpin perusahaan juga dapat berada di mana pun, perencanaan dan pengambilan keputusan diarahkan untuk pemasaran internasional. Perusahaan yang melakukan kegiatan operasi internasional atau multinasional ini sangat memerlukan kemajuan dan kemutakhiran teknologi informasi, sehingga komunikasi di antara anak-anak cabang perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

Tingkat keterlibatan di pasar internasional berpengaruh kuat pada jenis struktur organisasi. Struktur tersebut akan mengordinasi kegiatan perdagangan atau bisnis internasional dengan negara-negara lain. Beberapa struktur yang ada dalam perdagangan atau bisnis internasional antara lain adanya agen independen, pengaturan lisensi, kantor cabang, aliansi strategi, dan investasi asing secara langsung. Agen independen merupakan individu atau organisasi yang berasal dari negara lain sebagai perwakilan eksportir. Agen independen tersebut bertindak sebagai perwakilan pemasaran produk. Kegiatan agen tersebut adalah menjual produk, mengumpulkan pembayaran, dan memastikan bahwa pelanggan puas terhadap produk tersebut.

Struktur kedua adalah adanya pengaturan lisensi yang baik untuk menghasilkan dan memasarkan produk tersebut. Eksportir akan menerima upah dan royalti yang dihitung dari lisensi penjual. Bisnis waralaba merupakan jenis lisensi yang berkembang dan menjadi populer akhir-akhir ini. Selanjutnya, perkembangan hubungan perdagangan dengan negara lain mendorong perusahaan mengirimkan manajer ke negara lain, sehingga diperlukan adanya kantor cabang di negara tersebut. Adanya kantor cabang tersebut dapat mendorong perusahaan memonitor proses bisnis yang terjadi di negara lain secara langsung. Selain itu, pelanggan di negara lain akan merasa aman dan mudah dalam mengajukan keluhan atas produk yang dibelinya.

Strategi aliansi mengatur perusahaan dalam menemukan perusahaan lain sebagai rekan bisnis dari negara lain yang memberikan kontribusinya kira-kira separuh dari sumber daya yang dibutuhkan dalam membangun dan mengoperasikan bisnis baru di negara lain. Masing-masing pihak membuat kesepakatan untuk menginvestasikan sumber daya dan

modalnya ke dalam bisnis baru tersebut atau saling bekerjasama untuk sama-sama mendapatkan keuntungan. Investasi langsung dari negara lain merupakan pembelian atau pendirian aset yang nyata di negara lain untuk mendukung proses bisnis perusahaan tersebut.

D. STRATEGI MENJANGKAU PASAR BEBAS

Konsep dasar yang dikembangkan dalam manajemen bisnis internasional selain keseimbangan ekspor dan impor dan kurs atau nilai tukar mata uang adalah keunggulan bersaing. Hal ini disebabkan tidak ada satu pun negara di dunia yang dapat menghasilkan apapun produk yang diinginkan. Negara-negara di dunia ini akan cenderung mengeksport produk yang dapat dihasilkan dengan harga lebih murah daripada negara lain dan melakukan impor terhadap produk yang tidak dapat dihasilkan secara efektif. Prinsip-prinsip ini jarang dijelaskan secara lengkap mengapa sebuah negara mengeksport beberapa produk dan mengapa negara lain mengimpor beberapa produk juga. Para ahli ekonomi secara tradisional memfokuskan pada keunggulan absolut dan keunggulan komparatif untuk menjelaskan perdagangan internasional.

Keunggulan absolut ada ketika suatu negara dapat menghasilkan sesuatu yang lebih murah dan atau lebih tinggi kualitasnya daripada negara lain. Sebagai contoh, Saudi Arabia menghasilkan minyak atau Brazil menghasilkan kopi. Selain itu, negara menggunakan **keunggulan komparatif** dalam produk yang dapat dihasilkan secara lebih efisien daripada negara-negara lain. Apabila bisnis di suatu negara tertentu dapat menghasilkan komputer secara lebih efisien daripada bila mereka menghasilkan produk kendaraan, maka negara tersebut akan memiliki keunggulan komparatif apabila menghasilkan komputer. Secara umum, baik keunggulan absolut maupun keunggulan komparatif merupakan keunggulan kompetitif. Brazil misalnya, dapat menghasilkan dan memasarkan kopi dengan sangat baik, atau Amerika yang memiliki keunggulan komparatif dalam industri komputer (karena teknologinya yang maju) dan pertanian (karena luasnya lahan pertanian dan iklim yang sejuk), atau Korea Selatan yang memiliki keunggulan komparatif dalam industri elektronik karena dapat melakukan efisiensi kegiatan operasionalnya dan tenaga kerja yang murah. Oleh karena itu, Amerika mengeksport komputer ke Korea Selatan dan mengimpor *DVD player* dari Korea Selatan. Korea Selatan sebenarnya juga dapat memproduksi bahan bakaran dan Amerika juga dapat memproduksi *DVD player*, tetapi setiap negara mengimpor produk tertentu karena negara lain mempunyai keunggulan komparatif dalam industri yang relevan dengan kondisi masing-masing.

Akhir-akhir ini teori keunggulan kompetitif banyak digunakan untuk menjelaskan alasan dilakukannya perdagangan internasional. Keunggulan kompetitif nasional dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

1. Kondisi faktor produksi, yaitu tenaga kerja, modal, kewirausahaan, sumber daya fisik, dan sumber daya informasi.
2. Kondisi permintaan, yaitu konsumen domestik yang mempromosikan permintaan yang kuat terhadap produk inovatif.
3. Industri-industri yang berhubungan dan yang mendukung, termasuk pemasok lokal atau regional ataupun pelanggan suatu industri.
4. Strategi, struktur, dan persaingan, yang menunjukkan perusahaan dan industri yang menekankan pengurangan biaya, kualitas produk, produktivitas yang lebih tinggi, dan produk inovatif.

Apabila semua memberikan kontribusi dalam keberadaan keunggulan kompetitif nasional, maka sebuah negara akan terlibat dalam bisnis internasional tersebut. Jepang misalnya,

memiliki sumber daya alam yang besar dan permintaan domestik yang kuat untuk produk otomotif. Hal inilah yang mendorong negara tersebut menjadi produsen mobil terbesar seperti Toyota dan Honda.

Bisnis internasional merupakan suatu usaha yang menantang dan akan berjalan dengan baik bila dikelola dengan baik pula. Tugas utama manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian akan jauh lebih sulit bila bisnis dilakukan dengan lingkup global. Pengelolaan juga melakukan fungsi pengambilan keputusan, yaitu keputusan apakah perusahaan akan *go international*. Keputusan ini akan berpengaruh dalam memutuskan seberapa jauh keterlibatannya di tingkat internasional dan bagaimana struktur organisasi yang harus disusun untuk mendukung keputusan tersebut. Ada beberapa pilihan dalam melakukan perdagangan internasional atau menjangkau pasar bebas, yaitu melakukan ekspor dan impor (*exporting and importing*), perusahaan perdagangan (*trading companies*), lisensi dan waralaba (*licensing and franchising*), kontrak pemanufakturan (*contract manufacturing*), *outsourcing*, *offshoring*, kerjasama dan aliansi (*joint ventures and alliances*), dan investasi langsung (*direct investment*).

1. Ekspor dan Impor

Perusahaan dinyatakan telah melakukan perdagangan internasional apabila mereka mengimpor atau membeli barang dari negara lain dan menjual kembali di negaranya, atau mereka menjual atau mengekspor barang yang dihasilkannya ke negara lain. Melakukan ekspor ke negara lain menjadi penting untuk memajukan atau memajukan negara tersebut untuk tumbuh secara terus-menerus. Ada kalanya, suatu barang justru lebih laku atau lebih tinggi tingkat penjualannya di negara lain daripada di negaranya sendiri. Para eksportir tersebut bisa juga melakukan perjanjian atau kesepakatan dagang (*countertrade agreement*), yaitu kesepakatan dagang dengan negara lain yang meliputi pertukaran (*barter*) dengan produk lain sebagai pengganti mata uang. Selain itu, kegiatan ekspor juga dapat dilakukan melalui agen ekspor, yang pada umumnya mendapatkan keuntungan dengan menaikkan harga. Hal ini menyebabkan harga barang ekspor lebih mahal.

Ada faktor yang memengaruhi impor, yaitu hambatan perdagangan yang berasal dari pemerintah, yaitu tarif atau pajak dan kuota impor. Pajak tersebut dibayar langsung oleh importir tersebut pada umumnya nanti akan dikenakan pada pelanggan, sehingga harga produk impor jauh lebih mahal. Sementara itu, kuota impor membatasi jumlah produk yang boleh didatangkan atau diimpor dari negara lain. Kuota ini dinilai lebih menghambat perdagangan internasional dibandingkan dengan tarif atau pajak karena membatasi secara eksplisit banyaknya produk yang boleh diimpor.

2. Perusahaan Perdagangan

Perusahaan perdagangan membeli barang dari satu negara dan menjualnya ke negara-negara lain. Perusahaan perdagangan ini menangani semua kegiatan pemindahan barang dari satu negara ke negara-negara lain, termasuk konsultasi, riset pemasaran, periklanan, asuransi, riset dan desain produk, penggudangan, layanan perdagangan dengan negara lain yang tertarik dengan penjualan produknya ke pasar bebas. Perusahaan perdagangan hampir sama dengan agen ekspor, namun memiliki peran yang lebih besar, yaitu menghubungkan antara pembeli dan penjual barang dari berbagai negara untuk mempromosikan perdagangan internasional. Contoh perusahaan perdagangan yang terkenal adalah *Sears World Trade* di Amerika yang khusus melayani perdagangan barang konsumsi, barang industri ringan, dan makanan.

3. Lisensi dan Waralaba

Lisensi adalah kesepakatan perdagangan di mana satu perusahaan pemberi lisensi (*licensor*) mengizinkan negara lain memegang lisensi (*licensee*) untuk menggunakan nama, produk, merek, paten, bahan baku, dan atau proses produksi dengan membayar sejumlah

tertentu. Perusahaan pemegang lisensi ini akan membayar sejumlah uang sebagai royalti kepada perusahaan pemberi lisensi. Perusahaan Walt Disney mengizinkan Jerman memproduksi baju tidur anak dengan border wajah Mickey Mouse's tertawa. Jerman akan memberikan persentase penjualan baju tidur tersebut kepada pemberi lisensi. Lisensi merupakan alternatif investasi langsung ketika stabilitas politik negara lain dalam keraguan atau tidak tersedianya sumber daya untuk melakukan investasi langsung. Lisensi lebih tepat bagi perusahaan yang ingin memasuki pasar internasional.

Waralaba merupakan salah satu bentuk lisensi di mana perusahaan pemilik waralaba (*franchiser*) menyediakan bagi pemegang waralaba (*franchisee*) yang berupa nama, logo, metode operasi, periklanan, produk, dan elemen-elemen lain yang terkait dengan bisnis pemilik waralaba. Pemegang waralaba harus memiliki komitmen finansial terhadap pemilik waralaba dan memiliki kesepakatan untuk menjalankan bisnisnya sesuai dengan standar operasi yang ditetapkan oleh pemilik waralaba. Wendy's, McDonald's, Pizza Hut, dan Holiday Inn merupakan pemilik waralaba internasional. Masih banyak pemegang waralaba lokal yang kita kenal di Indonesia, seperti Indomaret, Alfamaret, Apotek K24, dan sebagainya.

Baik lisensi maupun waralaba memungkinkan perusahaan memasuki pasar internasional tanpa membutuhkan dana yang besar atau menyewa orang untuk menangani perdagangan ke negara lain. Kedua cara ini dapat meminimalkan biaya, tarif, dan hambatan perdagangan internasional. Kedua cara ini juga mendorong perusahaan untuk memasuki pasar bebas. Namun demikian, bila perusahaan pemegang lisensi atau pemegang waralaba tidak dapat menjaga standar kualitasnya dengan baik, maka perusahaan pemilik lisensi atau pemilik waralaba juga akan hancur. Oleh karena itu, perusahaan pemilik lisensi atau waralaba ini harus mengontrol perusahaan atau negara pemegang lisensi atau waralaba.

4. Kontrak Pemanufakturan

Kontrak pemanufakturan terjadi ketika suatu perusahaan menyewa perusahaan asing untuk menghasilkan sejumlah produk tertentu atau melakukan sejumlah proses tertentu, sedangkan produk akhirnya tetap dikelola dengan nama perusahaan domestik. Spalding misalnya, mengadakan kontrak pemanufakturan khusus untuk peralatan olah raga, atau Reebok menggunakan kontrak pemanufakturan dengan perusahaan di Korea untuk beberapa produk sepatu olah raga. Dengan demikian, perusahaan yang melakukan kontrak pemanufakturan tersebut akan mampu membangun bisnis internasionalnya. Di Indonesia, PT Dirgantara Indonesia juga melakukan kontrak pemanufakturan dengan beberapa perusahaan pesawat terbang di dunia untuk memproduksi berbagai komponen pesawat terbang di negara tersebut.

5. Outsourcing dan Offshoring

Dalam melakukan ekspansi internasional, perusahaan juga harus mempertimbangkan apakah ada permintaan terhadap produk kita ke luar negeri. Produk yang berhasil diterima dengan baik di satu negara adakalanya tidak diperlukan oleh negara lain. Demikian pula dengan kebutuhan periklanan untuk produk tertentu disesuaikan dengan kondisi pasarnya. Selain itu, meskipun produk telah memiliki permintaan yang tinggi, namun perusahaan tetap harus menentukan bagaimana mengadaptasi produk tersebut agar dapat lebih diterima dan sesuai dengan kondisi negara tersebut. Produk Coca-Cola di Indonesia misalnya, telah mengalami penyesuaian mengenai rasa, atau produk McDonald di Indonesia yang lebih laris menjual ayam goreng tepung dibandingkan dengan burger yang sebenarnya menjadi *core product*-nya. Selain permintaan dan pengadaptasian dengan kondisi setempat, *outsourcing* dan *offshoring* merupakan pilihan yang cukup populer untuk memasuki bisnis internasional.

Outsourcing merupakan praktik membayar pemasok dan distributor untuk melakukan proses bisnis tertentu atau menyediakan bahan dan layanan. *Outsourcing* menjadi populer karena dapat membantu perusahaan memfokuskan pada *core activity* atau *core business*-nya dan dapat mengurangi biaya dengan menempatkan fungsi bisnis tertentu pada bidang yang

relevan dengan biaya murah. Praktek *outsourcing* yang relevan untuk negara lain disebut dengan *offshoring*. *Offshoring* merupakan relokasi proses bisnis oleh perusahaan ke negara lain. Kegiatan ini menuntut perusahaan tetap melakukan pengendalian terhadap proses yang direlokasi tersebut. Perusahaan memilih melakukan *offshoring* karena beberapa alasan, yaitu upah yang lebih rendah, karyawan yang lebih ahli, atau mendapatkan keuntungan dari perbedaan waktu antardaerah dalam melakukan pelayanan. Perusahaan memilih melakukan *offshoring* juga disebabkan perusahaan lebih dapat melakukan pengendalian melalui operasi internasional. Hal ini disebabkan *offshore office* merupakan perluasan perusahaan.

6. Kerjasama dan Aliansi

Ada kalanya perusahaan mengalami kekurangan sumber daya atau orang ahli untuk melakukan kegiatannya di negara lain. Dalam kasus ini, perusahaan dapat melakukan kerjasama dengan *partner* lokal untuk berbagi biaya dan kegiatan operasi bisnisnya. Kerjasama atau yang sering disebut dengan *joint venture* merupakan bentuk usaha bersama di antara dua perusahaan atau lebih dengan teknologi yang saling melengkapi. Dalam kasus perdagangan bebas antarnegara, kerjasama ini dilakukan oleh dua atau lebih negara. Hal ini dapat dilihat pada kerjasama antara perusahaan perikanan Cina dan Indonesia. Perusahaan perikanan Cina bekerjasama dengan Indonesia dengan mendapatkan ijin penangkapan ikan di wilayah perairan Indonesia. Beberapa perusahaan lain memilih melakukan strategi aliansi untuk dapat mendominasi persaingan dan menciptakan keunggulan bersaing di pasar internasional. Strategi aliansi merupakan salah satu bentuk kerjasama *partnership* untuk menciptakan keunggulan bersaing di dunia bisnis. Hal ini dapat dilihat misalnya di dunia perbankan dengan mendirikan ATM bersama untuk beberapa bank. New United Motor Manufacturing Inc. Dibentuk oleh Toyota dan General Motors di tahun 1984 untuk membuat kendaraan bagi kedua perusahaan.

7. Investasi Langsung

Perusahaan yang ingin lebih banyak mengontrol dan ingin menginvestasikan dananya ke bisnis internasional pasti akan memilih melakukan perdagangan internasional dengan mengadakan investasi langsung atau memiliki fasilitas di negara lain. Investasi langsung juga dapat dilakukan dengan terlibat dalam pengembangan dan operasi fasilitas baru seperti pembukaan kantor cabang. Keterlibatan dalam bisnis internasional pada tingkat yang paling tinggi adalah dengan mendirikan perusahaan multinasional (*multinational corporation* atau *MNC*). *MNC* merupakan korporasi yang beroperasi pada skala dunia tanpa ada keterikatan yang signifikan dengan salah satu atau beberapa negara.

Setelah memutuskan untuk *go international*, perusahaan harus menentukan tingkat atau *level* keterlibatan perusahaan tersebut. *Level* keterlibatan tersebut merupakan pilihan perusahaan, apakah perusahaan akan bertindak sebagai eksportir, importir, atau mengorganisasi sebagai pasar internasional seperti kebanyakan pada industri besar, atau sebagai perusahaan multinasional. Sebagai eksportir, perusahaan akan membuat produk kemudian mendistribusikan dan menjualnya ke negara lain. Sedangkan sebagai importir, perusahaan akan membeli produk dari negara lain dan menjualnya kembali ke perusahaan lain di negaranya. Baik eksportir maupun importir merupakan bentuk keterlibatan pada kegiatan operasi internasional dan merupakan cara yang paling baik dalam mempelajari bisnis global. Apabila level sebagai importir dan eksportir telah tumbuh dan berkembang, perusahaan dapat berpindah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, yaitu dengan perusahaan internasional. Perusahaan internasional melaksanakan bisnis dengan negara lain dan di negara lain. Selanjutnya, perusahaan multinasional, merupakan perusahaan yang mendesain, menghasilkan atau memproduksi, dan memasarkan produk di berbagai negara.

Perbedaan tingkat keterlibatan internasional juga akan berpengaruh pada jenis atau bentuk struktur organisasi. Struktur yang digunakan harus dapat membantu mengordinasi kegiatan eksportir dan bisnis yang bersifat multinasional. Beberapa bidang atau bagian yang

harus ada dalam organisasi yang melakukan bisnis internasional antara lain agen yang independen, pengaturan lisensi, kantor-kantor cabang, aliansi strategik, dan investasi langsung ke luar negeri. Agen yang bersifat independen merupakan individu atau organisasi yang mewakili eksportir di pasar negara lain. Agen independen tersebut bertindak sebagai tenaga penjualan yang menjual produk ekspor, mengumpulkan pembayaran, dan membuat pelanggan puas. Pengaturan lisensi yaitu individu atau perusahaan yang menghasil atau memasarkan produk dinegara lain. Bentuk usaha waralaba (*franchising*) merupakan perkembangan dari bentuk lisensi.

Selanjutnya, kantor cabang, merupakan kantor yang didirikan oleh perusahaan internasional atau multinasional di negara lain agar dapat lebih bisa memonitor kegiatan bisnisnya di negara lain tersebut. Sementara itu, aliansi strategi atau yang sering disebut *joint venture* merupakan usaha yang dilakukan untuk menemukan *partner* dari negara lain. Semua pihak yang mengadakan aliansi harus menyepakati besarnya dana yang diinvestasikan dan bagaimana pembagian keuntungannya. Sedangkan investasi langsung ke negara lain merupakan pembelian atau penyusunan aset yang nampak di negara lain. Perusahaan komputer Dell misalnya, membangun tempat perakitan di Eropa dan Cina.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan globalisasi.
2. Jelaskan mengapa suatu negara harus melakukan perdagangan bebas dengan negara lain.
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan neraca perdagangan dan neraca pembayaran.
4. Sebutkan perserikatan negara-negara yang telah melakukan perdagangan bebas.
5. Sebutkan strategi apa sajakah yang dapat ditrempuh dalam melakukan perdagangan bebas.

Jawaban Latihan

1. Globalisasi dapat diartikan sebagai tidak adanya batasan atau hambatan dalam perdagangan dengan berbagai negara lain, baik dalam hal produksi, investasi, dan perdagangan. Globalisasi juga merupakan saling hubungan antarperusahaan pada berbagai negara baik secara langsung maupun tidak langsung melalui berbagai media.
2. Ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan atau negara harus melakukan perdagangan dengan negara lain. Pertama, tidak ada negara mana pun yang memiliki teknologi yang dapat digunakan untuk menghasilkan semua produk yang dibutuhkan oleh semua orang di negara tersebut. Kedua, apabila ada satu negara yang mampu memenuhi kebutuhannya, maka negara lain akan berdagang dengannya untuk memenuhi kebutuhan orang-orang di negara tersebut. Ketiga, beberapa negara memiliki keunggulan dalam ketersediaan sumber daya, sementara negara lain memiliki keunggulan dalam teknologi, maka negara-negara tersebut dapat mengadakan pertukaran dengan mengadakan hubungan dagang.
3. Neraca perdagangan (*balance of trade*) suatu negara merupakan perbedaan antara ekspor dan impor. Neraca pembayaran merupakan perbedaan antara aliran uang ke dalam dan ke luar suatu negara. Suatu negara yang mengalami surplus neraca pembayaran merupakan negara yang banyak mendapatkan devisa dari negara lain, banyak investasi ke negara lain, banyak ekspor ke negara lain, tidak berhutang pada negara lain, dan

mengalami surplus neraca perdagangan. Negara yang mengalami defisit neraca pembayaran pada umumnya banyak melakukan hutang ke negara lain, banyak negara lain yang menginvestasikan uangnya ke negara tersebut, impor lebih besar daripada eksportnya, dan mengalami defisit neraca perdagangan.

4. Berbagai perserikatan negara yang telah melakukan perdagangan bebas yaitu NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), EU (*The European Union*), ASEAN (*The Association of Southeast Asian Nations*), GATT (*The General Agreement on Tariffs and Trade*), GATS (*General Agreement Tariffs and Services*), dan WTO (*World Trade Organization*), APEC (*asia-Pacific Economic Cooperation*), World Bank, dan IMF (*International Monetary Fund*).
5. Ada beberapa pilihan dalam melakukan perdagangan internasional atau menjangkau pasar bebas, yaitu melakukan ekspor dan impor (*exporting and importing*), perusahaan perdagangan (*trading companies*), lisensi dan waralaba (*licensing and franchising*), kontrak pemanufakturan (*contract manufacturing*), *outsourcing*, *offshoring*, kerjasama dan aliansi (*joint ventures and alliances*), dan investasi langsung (*direct investment*).



RANGKUMAN

Berbicara soal bisnis tidak lengkap bila tidak membahas masalah perdagangan, baik perdagangan dalam satu negara maupun perdagangan antarnegara. Dewasa ini perdagangan bebas antar negara telah dipraktekkan secara luas. Berbagai perserikatan negara-negara telah melakukan perdagangan bebas yang membatasi atau mengurangi berbagai hambatan dalam perdagangan tersebut. Berbagai strategi dalam melaksanakan perdagangan bebas juga telah dilakukan. Mengapa perdagangan dengan negara lain perlu dilakukan? Jawabannya adalah ada pada teori keunggulan komparatif, teori keunggulan mutlak, dan teori keunggulan kompetitif. Namun demikian, ada berbagai keuntungan dan kerugian akibat adanya perdagangan bebas yang tampak pada defisit atau surplusnya neraca perdagangan dan neraca pembayaran. Oleh karena itu, strategi perdagangan bebas harus disusun secara cermat dan jitu agar keuntungan dapat dicapai.

Walaupun berbagai strategi dalam melaksanakan perdagangan bebas telah disusun, namun pelaksanaannya masih belum sepenuhnya seperti yang diharapkan. Hal ini disebabkan oleh masalah siap dan tidak siapnya negara-negara menghadapi globalisasi dan perdagangan bebas tersebut. Kerjasama antara Cina dan ASEAN misalnya, juga masih memicu berbagai pertentangan. Perusahaan-perusahaan kecil di wilayah ASEAN tentu akan bersiap untuk gulung tikar manakala negaranya melakukan perdagangan bebas dengan Cina yang jauh lebih siap. Oleh karena itu, pemerintah di negara-negara yang masih belum siap menghadapi perdagangan bebas tersebut harus pandai melakukan negosiasi untuk melindungi kehidupan masyarakatnya dalam memasuki perdagangan bebas.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Ada tiga alasan yang mendorong dilakukannya globalisasi oleh perusahaan, kecuali
 - a. dapat memenangkan persaingan.
 - b. dapat mengendalikan biaya
 - c. mendapatkan kesempatan memasuki pasar
 - d. menekan pertumbuhan pasar

2. Berikut adalah tiga jenis persaingan harga, kecuali:
 - a. persaingan harga berdasarkan pada biaya produksi yang lebih rendah daripada negara lain
 - b. persaingan harga yang terjadi karena nilai mata uang negara tersebut meningkat
 - c. meningkatnya harga produk impor
 - d. praktek dumping
3. Berikut merupakan karakteristik globalisasi, kecuali:
 - a. bertambahnya hubungan dan partisipan
 - b. keahlian yang ditentukan
 - c. perubahan yang cepat
 - d. semakin besarnya kompleksitas manajerial
4. Ada beberapa alasan mengapa suatu perusahaan atau negara harus melakukan perdagangan dengan negara lain, kecuali:
 - a. ada satu negara yang berkuasa dan memiliki semua keunggulan, sehingga negara lain harus berhubungan dengannya
 - b. tidak ada negara mana pun yang memiliki teknologi yang dapat digunakan untuk menghasilkan semua produk yang dibutuhkan
 - c. apabila ada satu negara yang mampu memenuhi kebutuhannya, maka negara lain akan berdagang dengannya untuk memenuhi kebutuhan
 - d. beberapa negara memiliki keunggulan dalam ketersediaan sumber daya sementara negara lain memiliki keunggulan dalam teknologi maka negara-negara tersebut dapat mengadakan pertukaran
5. Perbedaan atau selisih antara ekspor dan impor disebut dengan:
 - a. neraca perdagangan
 - b. neraca pembayaran
 - c. perdagangan internasional
 - d. perdagangan global
6. Berikut adalah karakteristik cara berpikir domestik kecuali:
 - a. cara berpikir domestik memandang bahwa keahlian bersifat fungsional
 - b. prioritas dalam pandangan domestik bersifat linier dan bertahap
 - c. cara berpikir domestik lebih mendorong tanggung jawab individu
 - d. cara berpikir domestik menekankan proses
7. Ada beberapa faktor yang mendorong perusahaan melakukan perdagangan atau bisnis internasional, yaitu
 - a. mendapatkan permintaan atau pasar dari negara lain
 - b. mendapatkan keunggulan dalam teknologi
 - a. c menggunakan sumber daya yang mewah
 - c. mempunyai variasi secara internasional
8. Perserikatan negara yang didirikan tahun 1947 merupakan organisasi yang disusun untuk mempromosikan perdagangan diantara negara-negara anggota dengan mengurangi hambatan perdagangan dan meningkatkan kerjasama keuangan disebut:
 - a. AFTA
 - b. IMF
 - c. APEC
 - d. ASEAN
9. Berikut adalah pilihan mengadakan perdagangan internasional, kecuali:
 - a. ekspor dan impor
 - b. lisensi dan waralaba
 - c. dumping dan *outsourcing*
 - d. investasi langsung dan kontrak pemanufakturan

10. Perusahaan yang mendesain, menghasilkan atau memproduksi, dan memasarkan produk di berbagai negara disebut:
- perusahaan pamanufakuran
 - perusahaan multinasional
 - perusahaan transnasional
 - perusahaan global

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kekuatan Dalam Pasar Bebas dan Proteksi Perdagangan

A. KONSEP DASAR GLOBALISASI

Perdagangan bebas menunjukkan pada suatu situasi di mana pemerintah tidak berusaha memengaruhi melalui kuota atau kewajiban mengenai apa yang warga negaranya dapat membeli dari negara lain atau apa yang dapat dihasilkan dan dijual ke negara lain (Hill, 2009). **Perdagangan bebas** dapat didefinisikan sebagai tidak adanya hambatan (terutama hambatan yang diterapkan pemerintah) dalam perdagangan antarindividual dan antar-perusahaan yang berada di negara yang berbeda. Adam Smith berpendapat bahwa ada tangan yang tidak tampak (*invisible hand*) dalam mekanisme pasar yang bukan berasal dari pemerintah tetapi dapat menentukan apa yang diimpor ke negara tersebut atau apa yang dapat diekspor oleh negara tersebut. Pendapat tersebut menunjukkan adanya kondisi yang bebas dalam perdagangan dalam satu negara.

Di era perdagangan bebas ini semua pihak dapat saling menukarkan kebutuhan dan keinginannya, baik berupa barang, jasa atau layanan, dan ide-ide. Perdagangan internasional seringkali dibatasi oleh berbagai negara dengan memberikan biaya tambahan yang diterapkan pada barang ekspor dan barang impor. Selain itu, adanya regulasi non tarif untuk barang impor. Secara teori, semua hambatan inilah yang ditolak oleh perdagangan bebas. Namun dalam kenyataannya, perjanjian-perjanjian perdagangan yang didukung oleh penganut perdagangan bebas ini justru sebenarnya menciptakan hambatan baru kepada terciptanya pasar bebas. Perjanjian-perjanjian tersebut sering dikritik karena melindungi kepentingan perusahaan-perusahaan besar.

Perdagangan internasional terjadi ketika perusahaan mengekspor atau mengimpor produk atau layanannya kepada pelanggan di negara lain. Sedangkan investasi langsung terjadi ketika perusahaan menginvestasikan sumber dayanya dalam kegiatan bisnis di luar negaranya. Berbagai hambatan dalam perdagangan internasional dilakukan dengan menetapkan tarif yang tinggi untuk bahan baku impor. Tujuan ditetapkannya tarif tersebut adalah untuk melindungi industri domestik dari pesaing yang berasal dari negara lain. Namun demikian, akhir-akhir ini ada dua kecenderungan perdagangan dunia yang terjadi, yaitu penurunan hambatan perdagangan internasional dan adanya perubahan dalam komunikasi, informasi, transportasi, dan teknologi yang semuanya mendorong terjadinya peningkatan kegiatan dalam perdagangan internasional. Meningkatnya perdagangan internasional dalam bidang jasa atau layanan dipengaruhi oleh kemajuan komunikasi yang mendorong perusahaan atau korporasi melakukan *outsourcing* kegiatan layanannya ke berbagai negara. Selain itu, investasi langsung ke negara lain juga mengalami peningkatan. Namun demikian, dampak globalisasi dan perdagangan bebas ini masih menjadi perdebatan para ahli dengan fokus pada dampak terhadap pekerjaan, upah, lingkungan, kondisi kerja, dan kemandirian atau independensi suatu negara.

Di era globalisasi dalam lingkup perdagangan bebas antarnegara, banyak para ahli ekonomi yang berpendapat bahwa perdagangan bebas membawa dampak positif dan negatif. Globalisasi menunjukkan adanya pergeseran ke arah perekonomian dunia yang terintegrasi dan ada saling ketergantungan. Globalisasi sendiri meliputi globalisasi pasar dan globalisasi produksi. **Globalisasi pasar** menunjukkan pada pertumbuhan pasar dari yang bersifat nasional menjadi pasar yang lebih besar. **Globalisasi produksi** menunjukkan sumber daya barang dan jasa atau layanan yang berasal dari lokasi yang ada di sekitar negaranya ke negara lain yang memiliki keunggulan, baik dalam harga maupun kualitas. Dampak positif yang ditimbulkan dengan adanya era globalisasi antara lain adalah dapat membuka kesempatan kerja sama yang luas antarnegara dan dapat meningkatkan standar hidup

berdasarkan teori keunggulan komparatif dan ekonomi skala besar. Sementara itu, dampak negatif dalam perdagangan bebas yang juga dianggap merugikan negara maju adalah perpindahan pekerjaan dari negara maju ke negara lain dan yang menyebabkan standar hidup dan keamanan menurun dan dapat menimbulkan persaingan yang semakin tajam dan ketat. Oleh sebab itu perdagangan bebas dianggap mendorong negara-negara untuk bergantung satu sama lain, sehingga memperkecil kemungkinan terjadinya perang antarnegara.

Dampak positif lain atau keunggulan yang timbul yaitu adanya tantangan di masa mendatang, yaitu meningkatnya daya saing dan keunggulan kompetitif di semua sektor industri dengan mengandalkan kemampuan sumber daya manusia, teknologi dan manajemen. Oleh karena itu, penerapan otomatisasi industri, sebagai integrasi antara sistem mekanik, elektronik, komputer dan teknologi industri, untuk memperkecil biaya dan meningkatkan produksi sulit tercapai. Persaingan di pasar bebas dapat membuat produsen-produsen kecil semakin menghadapi dilema untuk melakukan proses bisnisnya. Dengan modal yang pas-pasan, para pedagang kecil tersebut merasa takut untuk melakukan bisnis karena takut merugi untuk memulai. Hal ini disebabkan para pedagang kecil tersebut tidak siap menghadapi persaingan di pasar bebas yang begitu cepat secara modern. Para pebisnis dan pemodal-pemodal kecil tersebut gulung tikar akibat derasnya perdagangan bebas yang di terapkan oleh kebijakan pemerintah.

Sejarah perdagangan bebas internasional adalah sejarah perdagangan internasional yang memfokuskan perhatian dalam pengembangan pasar terbuka. Adanya berbagai macam kebudayaan yang tumbuh subur sepanjang sejarah ikut bertransaksi dalam perdagangan. Berdasarkan hal ini, secara teoritis, rasionalisasi sebagai kebijakan perdagangan bebas menguntungkan negara berkembang. Teori ini berkembang karena adanya modernisasi kebudayaan komersil di Inggris, dan lebih luas lagi Eropa, sepanjang lima abad yang lalu. Sebelum kemunculan perdagangan bebas, dan keberlanjutan hal tersebut kebijakan dari merkantilisme telah berkembang di Eropa di tahun 1500. Ekonom awal yang menolak merkantilisme adalah David Ricardo dan Adam Smith. Ekonom yang menganjurkan perdagangan bebas percaya kalau perdagangan bebas merupakan alasan mengapa beberapa kebudayaan tumbuh subur. Adam Smith, contohnya, menunjukkan adanya peningkatan perdagangan sebagai alasan berkembangnya budaya yang tidak hanya ada di Mediterania seperti Mesir, Yunani, dan Roma, tapi juga Bengal dan Tiongkok. Kemakmuran berasal dari Belanda setelah menjatuhkan kekaisaran Spanyol, kemudian mendeklarasikan perdagangan bebas dan kebebasan berpikir, membuat pertentangan merkantilisme, sehingga perdagangan bebas menjadi pertanyaan paling penting dalam ekonomi untuk beberapa abad.

Kebijakan perdagangan bebas bertentangan dengan merkantilisme, proteksionisme, isolasionisme, komunisme dan kebijakan lainnya sepanjang abad. Banyak ekonom yang berpendapat bahwa perdagangan bebas meningkatkan standar hidup melalui teori keuntungan komparatif dan ekonomi skala besar. Sebagian lain berpendapat bahwa perdagangan bebas memungkinkan negara maju untuk mengeksploitasi negara berkembang dan merusak industri lokal, dan juga membatasi standar kerja dan standar sosial. Sebaliknya, perdagangan bebas juga dianggap merugikan negara maju karena ia menyebabkan pekerjaan dari negara maju berpindah ke negara lain dan juga menimbulkan perlombaan serendah mungkin yang menyebabkan standar hidup dan keamanan yang lebih rendah. Perdagangan bebas dianggap mendorong negara-negara untuk bergantung satu sama lain, yang berarti memperkecil kemungkinan perang.

Sementara itu, kondisi Indonesia juga cukup sulit dalam perdagangan bebas tersebut. Para pelaku ekonomi di Indonesia didominasi usaha kecil, terutama usaha mikro dan informal. Jumlah usaha ini mencapai hingga 99 persen dari jumlah total usaha di Indonesia (Tambunan, 2004). Kenyataan ini telah menyulitkan proses pembangunan karena ketimpangan dalam penguasaan aset secara nasional terjadi sangat lebar. Terlebih lagi

ketimpangan itu terjadi sejak lama, dengan ciri kegiatan usaha besar yang bergerak dari hulu ke hilir dan bukan ditopang oleh kegiatan usaha menengah dan kecil dalam bentuk sub-kontrak. Ketergantungan pada sektor tradisional bernilai tambah rendah penyerapan investasi rendah (pertanian dan perdagangan/eceran). Keterbatasan untuk melakukan perubahan dengan inovasi-inovasi termasuk dalam kemampuan alih usaha telah menyebabkan stagnasi usaha. Kelebihan tenaga kerja terdidik tetapi tidak terampil terus meningkat memerlukan penyediaan lapangan kerja dan mempersulit penempatan. Hal ini telah berakibat terjadinya peningkatan pengangguran berpendidikan dengan jenjang pendidikan yang semakin tinggi. Tidak adanya dukungan sistem keuangan yang efisien untuk pengembangan ekspor dan investasi baru. Kebanyakan usaha yang ada tidak mengetahui dan tidak mampu memanfaatkan fasilitas dan sumber-sumber modal yang tersedia. Sementara itu keterbatasan pengetahuan dan akses pasar telah menutup berbagai kesempatan ekspor atau ekspansi untuk investasi baru. Menurut Madura (2007), ada empat kekuatan yang memengaruhi suatu perusahaan atau organisasi memasuki perdagangan bebas, yaitu menanggapi permintaan dari negara lain, menguasai teknologi, penggunaan sumber daya yang murah, dan mengadakan diversifikasi secara internasional.

Bisnis domestik diartikan sebagai suatu entitas kegiatan operasional yang pada prinsipnya berada di satu negara. Kegiatan ini dapat dilakukan di kota-kota besar maupun kecil dalam satu negara tersebut. Kegiatan operasional bisnis tersebut ada yang dimiliki perorangan, kelompok, korporasi, maupun pemerintah. Secara umum dapat dikatakan bahwa kegiatan bisnis domestik dilakukan terutama dalam *setting* lokal, regional, atau nasional satu negara tersebut. Namun demikian, pada umumnya bisnis domestik ini dipengaruhi oleh adanya globalisasi ketika komoditi bisnisnya dipengaruhi oleh perubahan pasokan dan permintaan global. Menurut Hill (2009), pengelolaan bisnis atau perdagangan internasional berbeda dari pengelolaan bisnis atau perdagangan domestik karena:

- a. Perbedaan negara, yang membawa konsekuensi pada berbagai kebijakan ekonomi, politik, hukum, sosial, dan sebagainya.
- b. Permasalahan yang dihadapi para manajer dalam bisnis internasional lebih luas dan lebih kompleks daripada permasalahan dalam bisnis domestik.
- c. Manajer dalam bisnis internasional harus menemukan cara untuk bekerja dalam batas-batas yang ditentukan oleh pemerintah dengan melakukan intervensi dalam perdagangan internasional dan sistem investasi.
- d. Transaksi internasional melibatkan adanya konversi mata uang yang digunakan di negara-negara tersebut.

Dengan bertambah besarnya bisnis yang dilakukan, maka perusahaan bisnis domestik pasti akan berkembang menjadi perusahaan internasional, multinasional, transnasional, ataupun perusahaan global. **Perusahaan atau organisasi internasional** merupakan perusahaan atau kumpulan perusahaan yang terkoordinasi di mana perusahaan induk mentransfer pengetahuan dan keahlian untuk memasuki pasar ke negara lain. **Perusahaan multinasional** merupakan sekumpulan aset dan tanggungjawab yang terdesentralisasi yang memungkinkan beroperasi di negara lain dengan menanggapi permintaan pasar di negara tersebut. **Perusahaan atau organisasi global** merupakan perusahaan atau cabang perusahaan yang tersentralisasi dalam kekayaan dan pengambilan keputusannya. Sementara itu, **perusahaan transnasional** dikarakteristikkan dengan jaringan kerja yang terintegrasi di mana efisiensi dapat dicapai dengan menyeimbangkan dengan tanggapan atas permintaan lokal untuk mencapai persaingan dan fleksibilitas global dalam organisasi yang ditunjukkan dengan pembelajaran dan inovasi.

Tantangan perekonomian di abad 21 semakin meningkat dengan adanya peningkatan hubungan dan peran pemerintah dan sektor bisnis. Menurut Boone dan Kurtz (2005), ada beberapa tantangan yang dihadapi, yaitu (1) dampak perekonomian pada keberlanjutan

ancaman terorisme internasional; (2) pergeseran ke arah perekonomian informasi global; (3) semakin menuanya populasi penduduk dunia; (4) kebutuhan memperbaiki kualitas dan layanan kepada pelanggan; dan (5) usaha mendorong persaingan pada semua kekuatan negara. Dalam menghadapi ancaman terorisme internasional, maka perlu adanya kerjasama dalam modifikasi hukum perbankan untuk mencegah keluarnya dana bagi kegiatan terorisme. Perekonomian yang telah bergeser ke arah informasi global ditunjukkan dengan menggunakan teknologi informasi dalam berbagai bidang industri. Selain itu, dengan menuanya populasi penduduk dunia, maka kebutuhan akan asuransi dan jaminan kesehatan meningkat dan menggeser permintaan produk atau layanan lain yang sifatnya lebih konsumtif. Kebutuhan untuk memperbaiki kualitas dan layanan kepada pelanggan semakin meningkat karena keinginan dan harapan perusahaan yang ingin mencapai *world-class performance* dalam kualitas produk dan layanan kepada pelanggan. Untuk mewujudkan kemampuan memenangkan persaingan di tingkat dunia pun, semua perusahaan menyatakan dirinya sebagai organisasi pembelajar (*learner organization*) dengan memberikan berbagai pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya agar tidak ketinggalan pengetahuannya. Oleh karena itu, perusahaan meningkatkan investasinya terutama dalam pendidikan dan pelatihan karyawan.

Dalam perdagangan bebas juga dikenal adanya permasalahan etika dan dilema yang berakar pada berbagai sistem politik, hukum, ekonomi, dan budaya yang berbeda antara satu negara dan negara lain. Permasalahan etika yang paling sering terjadi adalah praktek ketenagakerjaan, hak asasi manusia, peraturan atau regulasi lingkungan, korupsi, dan tanggung jawab moral. Permasalahan etika yang terkait dengan masalah ketenagakerjaan sangat terpengaruh oleh kondisi politik negara terkait. Masing-masing negara memiliki undang-undang ketenagakerjaan, namun pada umumnya negara-negara tersebut telah memasukkan berbagai ketentuan dalam ILO ke dalam peraturan atau undang-undangnya.

B. TEORI DAN PROTEKSIONISME DALAM PERDAGANGAN BEBAS

Bagian ini meninjau beberapa teori yang menjelaskan mengapa keterlibatan dalam perdagangan internasional menguntungkan negara-negara yang melakukan perdagangan internasional. Ada empat orang yang ahli dalam pengembangan tiga teori perdagangan bebas, yaitu Adam Smith, David Ricardo, serta Eli Heckscher dan Bertil Ohlin. Keempat orang tersebut terkenal dengan Teori Smith, Teori Ricardo, dan Teori Heckscher-Ohlin. Ketiga teori tersebut menyatakan bahwa ada manfaat yang dapat diperoleh dalam perdagangan bebas. Perdagangan bebas akan bermanfaat karena dalam perdagangan bebas memungkinkan suatu negara melakukan spesialisasi dalam menghasilkan dan mengekspor produk tertentu yang dapat dihasilkan secara lebih efisien di negara tersebut dan dapat mengimpor produk yang dapat dihasilkan secara lebih efisien dari negara lain. Sebagai contoh, Amerika dapat menghasilkan pesawat terbang komersial secara lebih efisien atau murah akan mengekspor pesawat terbang komersial ke negara lain dan mengimpor tekstil dari Cina yang mampu menghasilkan tekstil lebih efisien.

David Ricardo menekankan pada keunggulan komparatif dalam melaksanakan perdagangan bebas dengan negara lain dan menjelaskan mengenai perbedaan dalam produktivitas karyawan. Teori Heckscher-Ohlin menekankan pada saling memengaruhi di antara faktor-faktor produksi seperti tanah, tenaga kerja, dan modal yang tersedia pada berbagai negara secara berbeda-beda yang dibutuhkan dalam menghasilkan produk. Teori ini sedikit bertentangan dengan teori siklus hidup produk. Teori siklus hidup produk menyatakan bahwa pada tahap awal, banyak produk baru yang dihasilkan di dalam dan diekspor dari negara yang mengembangkan produk tersebut. Produk baru tersebut akan berkembang dan mulai dikenal di dunia internasional atau diekspor. Produk tersebut akhirnya akan diekspor kembali ke negara yang melakukan pengembangan produk baru tersebut. Namun demikian, teori tersebut ditentang oleh doktrin merkantilisme. Teori

perdagangan yang baru dapat diinterpretasikan untuk mendukung intervensi pemerintah dalam mendukung ekspor menggunakan subsidi dan membatasi impor menggunakan tarif dan kuota impor. Teori-teori yang selanjutnya berkembang adalah teori keunggulan komparatif, teori Hackscher-Ohlin, teori siklus hidup produk, teori perdagangan baru, dan teori keunggulan bersaing nasiobal yang dimiliki oleh Poter.

Teori perdagangan internasional yang juga banyak dikenal adalah **Teori Merkantilisme** yang muncul di Inggris di pertengahan abad ke-16. Dalam Merkantilisme ini, perhatian utama negara-negara adalah surplus perdagangan dengan ekspor yang lebih besar daripada impor. Doktrin Merkantilisme menyatakan bahwa intervensi pemerintah ditujukan untuk mencapai surplus dalam keseimbangan perdagangan. Pemerintah juga menyusun kebijakan untuk memaksimalkan ekspor dan meminimalkan impor. Pembatasan impor dilakukan dengan menerapkan tarif dan kuota impor, sementara eksportnya diberikan subsidi. Menurut merkantilisme, perdagangan dipandang sebagai *zero-sum game*, yaitu satu negara akan mendapatkan satu hasil sedangkan negara lain justru bisa kehilangan.

Teori Merkantilisme yang menyatakan bahwa perdagangan adalah *zero-sum game* ini diserang oleh Adam Smith. Smith menyatakan bahwa negara-negara memiliki perbedaan dalam kemampuannya menghasilkan produk secara efisien. Inggris misalnya, memiliki keunggulan absolut dalam menghasilkan tekstil sedangkan Perancis memiliki keunggulan absolut dalam mneghasilkan anggur. **Teori Keunggulan Absolut** tersebut menyarankan bahwa negara harus melakukan spesialisasi dalam menghasilkan produk di negaranya dan mengimpor produk yang dihasilkan oleh negara lain yang memiliki keunggulan absolut. Dengan kata lain, sebuah negara memiliki keunggulan absolut dalam menghasilkan produk yang dapat diproduksi secara efisien daripada negara lain yang menghasilkan produk yang sama. Sementara itu, David Ricardo menemukan **Teori Keunggulan Komparatif** dengan mengadakan spesialisasi dalam menghasilkan satu jenis produk yang dapat diproduksi secara lebih efisien daripada negara lain dan membeli jenis produk lain ke negara lain yang mampu menghasilkannya secara lebih efisien. Teori Keunggulan Komparatif juga menyatakan bahwa perdagangan bebas tanpa batas akan meningkatkan produksi dunia atau disebut sebagai *positive-sum game*. Teori tersebut juga menyatakan bahwa keterbukaan negara-negara untuk melakukan perdagangan internasional dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang mampu menciptakan hasil yang dinamis dalam perdagangan.

Selanjutnya, Heckscher-Ohlin menjelaskan hal yang berbeda dari keunggulan komparatif. Mereka menyatakan bahwa keunggulan komparatif berasal dari perbedaan faktor pendukung dalam produksi dan perdagangan seperti tanah, modal, dan tenaga kerja. Setiap negara memiliki faktor pendukung yang berbeda-beda yang dapat memengaruhi perbedaan biaya. Bila faktor pendukungnya berlebihan, maka biayanya akan lebih rendah. **Teori Heckscher-Ohlin** menyatakan bahwa negara akan mengekspor produk yang menggunakan faktor pendukung berlebihan dan akan mengimpor produk yang menggunakan faktor pendukung yang kurang. Sama halnya dengan teori dari David Ricardo, Teori Heckscher-Ohlin ini juga berpendapat bahwa perdagangan bebas itu menguntungkan. Namun demikian, berbeda dari teori dari David Ricardo, Teori Heckscher-Ohlin ini menyatakan bahwa model perdagangan internasional ditentukan oleh perbedaan faktor-faktor pendukung, bukan oleh perbedaan produktivitas. **Teori Siklus Hidup Produk** menyatakan bahwa model perdagangan dipengaruhi oleh produk baru yang diperkenalkan. Dalam perekonomian yang terintegrasi, teori tersebut dinilai kurang dapat memrediksi perdagangan bebas.

Teori perdagangan baru menyatakan bahwa perdagangan mendorong negara-negara mengadakan spesialisasi dalam memproduksi barang-barang tertentu, mendapatkan skala ekonomi dan mengurangi biaya produksi, dan membeli barang yang tidak dihasilkan oleh negara lain yang memiliki spesialisasi yang sama. Dengan mekanisme tersebut, berbagai macam produk yang tersedia bagi pelanggan akan mengalami peningkatan, sedangkan biaya produksi rata-rata akan menurun. Teori perdagangan baru juga menyatakan bahwa

perusahaan atau negara akan mengekspor produk tertentu saja dan mengimpor produk tertentu juga.

Teori perdagangan bebas menurut Michael Porter dijabarkan tentang penentu keunggulan bersaing suatu negara yang meliputi faktor pendukung, strategi, struktur, dan persaingan perusahaan, kondisi permintaan, serta industri yang berhubungan dan yang mendukung. Faktor pendukung merupakan faktor pendukung seperti tenaga kerja yang ahli atau infrastruktur yang penting dalam persaingan pada industri tertentu. Strategi, struktur, dan persaingan perusahaan merupakan kondisi yang mengatur bagaimana perusahaan diciptakan, diorganisasikan, dikelola, dan kondisi persaingan domestik yang ada. Kondisi permintaan merupakan permintaan terhadap produk atau jasa. Industri yang mendukung dan yang berhubungan adalah adanya perusahaan pemasok dan perusahaan lain yang ada dalam persaingan bisnis internasional. Teori-teori perdagangan internasional tersebut penting bagi bisnis individual terutama karena perusahaan tersebut dapat membantu mengambil keputusan mengenai ke mana kegiatan produksi tersebut akan dilakukan. Perusahaan dapat melibatkan pemerintah dalam menentukan kebijakan perdagangan internasional, apakah akan dilakukan perdagangan bebas ataukah dengan berbagai hambatan atau restriksi.

Perdagangan bebas yang lengkap jarang terjadi. Apabila sebuah negara memutuskan untuk melakukan perdagangan dengan negara lain, maka akan ada sejumlah hambatan dalam perdagangan internasional tersebut. Berbagai hambatan tersebut meliputi hambatan perekonomian negara, politik, sosial, hukum dan peraturan-peraturan, budaya, dan teknologi. Berbagai hambatan tersebut mendorong negara-negara memilih tingkat keterlibatan yang tepat dan menyusun strategi operasionalnya. Menurut Baron (2000), pengaturan dalam perdagangan internasional atau perdagangan bebas meliputi: pengendalian harga, penyusunan harga, menentukan kualifikasi, menyediakan kemudahan dalam pembayaran, mengendalikan sejumlah partisipan pasar, memberikan dukungan sebelum pemasaran, menjamin keamanan produk, menentukan karakteristik produk dan teknologi, menyusun standar kinerja, mengendalikan polusi, mengalokasikan sumber daya milik umum, menyusun standar kesehatan dan keselamatan, menjamin kesamaan kesempatan, dan mengendalikan perdagangan internasional yang tidak adil.

1. Hambatan Ekonomi

Ketika melakukan perdagangan dengan negara lain, sejumlah hambatan ekonomi yang muncul antara lain perkembangan ekonomi, infrastruktur, dan kurs atau nilai tukar. Selain itu, adanya perbedaan perekonomian di antara negara-negara yang mengadakan perdagangan atau bisnis internasional. Perbedaan kondisi perekonomian memengaruhi perencanaan perdagangan internasional terutama dalam kepemilikan dan berbagai faktor dalam kegiatan operasional. Menurut Hill (2009), kebijakan perdagangan internasional meliputi tarif, subsidi, kuota impor, hambatan ekspor, persyaratan kandungan lokal (*local content*), kebijakan administratif, dan kewajiban *antidumping*. Namun demikian, hambatan tersebut dirasakan semakin berkurang dan hampir semua negara memang sengaja menghilangkan hambatan ekonomi karena perdagangan internasional atau perdagangan bebas dirasa lebih menguntungkan. Hambatan ekonomi terdiri dari perkembangan ekonomi, kurs mata uang, dan sistem perekonomian makro.

a. Perkembangan Ekonomi

Yang dimaksud dengan perkembangan ekonomi sebagai hambatan dalam perdagangan internasional adalah perkembangan ekonomi negara yang kurang berkembang (*less-developed country* atau *LDC*). Negara yang kurang berkembang ini ditunjukkan dengan rendahnya pendapatan per kapita. Pendapatan per kapita dihitung dari pendapatan yang dihasilkan dari produksi barang dan layanan negara tersebut dibagi dengan jumlah penduduk. Rendahnya

pendapatan per kapita menunjukkan rendahnya daya beli masyarakat di negara tersebut. Namun demikian, melakukan perdagangan internasional dengan negara kurang berkembang dengan penduduk yang besar ini merupakan potensi bagi perdagangan barang konsumsi. Pada umumnya, pemerintah di negara kurang berkembang ini akan membeli teknologi baru untuk meningkatkan infrastrukturnya. Tingkat perkembangan suatu negara ditunjukkan dengan infrastruktur yang dimiliki, sekolah, rumah sakit, sistem komunikasi, sistem distribusi komersial, dan fasilitas fisik yang mendukung kegiatan perekonomian seperti jalan raya, bandara, jalan kereta api, dan dermaga.

Bank Dunia menggunakan pendapatan per kapita dalam membedakan satu negara dengan negara lain. Menurut Ebert dan Griffin (2009), pembagian negara tersebut adalah:

1. Negara dengan pendapatan tinggi (*high-income countries*), adalah negara dengan pendapatan per kapita \$ 11,115 per tahun.
2. Negara dengan pendapatan di atas rata-rata (*upper middle-income countries*), adalah negara dengan pendapatan per kapita antara \$ 3,595 hingga \$ 11,115 per tahun.
3. Negara dengan pendapatan di bawah rata-rata (*lower middle-income countries*), adalah negara dengan pendapatan per kapita antara \$ 905 hingga \$ 3,595 per tahun.
4. Negara dengan pendapatan rendah (*developing countries*), adalah negara dengan pendapatan per kapita di bawah \$ 905 per tahun.

Pengelompokan negara menurut pendapatan per kapita tersebut dimanfaatkan untuk menentukan pasar sasaran bagi negara yang akan melakukan perdagangan internasional. Selain itu, perekonomian dunia juga meliputi berbagai kelompok yang bukan didasarkan pada pendapatan per kapita, namun berdasarkan pengelompokan geografis. Pada umumnya, terdapat tiga kluster yang memengaruhi pasar, yaitu kluster Amerika Utara, Eropa, dan Asia Pasifik. Yang termasuk dalam kluster Amerika Utara adalah Kanada, Amerika Serikat (USA), dan Meksiko. Sedangkan kluster Eropa meliputi Jerman, Inggris, Belanda, Spanyol, Perancis, Scandinavia, Irlandia. Kluster Asia Pasifik meliputi Jepang, Cina, Thailand, Malaysia, Singapura, Indonesia, Korea Selatan, Taiwan, Filipina, dan Australia. Di kluster Amerika Utara dan Eropa, teknologi mengalami peningkatan peran dalam perdagangan internasional. Di beberapa bagian di Asia, pengembangan elektronika sebagai infrastruktur mengalami perkembangan yang lambat, yaitu dengan mengadopsi komputer dan teknologi informasi.

b. Kurs atau Nilai Tukar Mata Uang

Nilai tukar mata uang adalah perbandingan antara nilai mata uang satu negara dengan mata uang negara lain. Nilai tukar mata uang ini bervariasi atau mengalami perubahan dari hari ke hari dan dapat kita peroleh informasinya melalui surat kabar atau internet. Nilai tukar mata uang tersebut penting karena dapat memengaruhi biaya ekspor dan impor. Bila nilai mata uang kita (rupiah) menurun relatif terhadap mata uang negara lain, maka harga barang ekspor kita menjadi lebih rendah sedangkan nilai impor dari negara tersebut relatif lebih tinggi. Ada kalanya, pemerintah dapat mengubah nilai tukar mata uang melalui kebijakan fiskal. Devaluasi juga dapat digunakan untuk menurunkan nilai tukar mata uang suatu negara terhadap negara lain. Dengan menurunnya nilai mata uang tersebut akan mendorong penjualan produk domestik dan pariwisata. Sementara itu, revaluasi ditujukan untuk menaikkan nilai mata uang dalam hubungannya dengan mata uang negara lain. Hal ini jarang dilakukan.

c. Sistem Perekonomian Makro

Pada umumnya, negara industri memiliki sistem perekonomian yang berdasarkan pada sistem perdagangan swasta atau yang dikenal dengan kapitalisme atau sistem perekonomian pasar. Pada sistem perekonomian ini para pebisnis atau wirausaha berusaha memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pemerintah cenderung menjadi pengawas untuk

mengontrol kepemilikan bisnis, keuntungan, dan alokasi sumber daya. Persaingan dalam bisnis cenderung akan mengatur kehidupan perekonomian, menciptakan kesempatan, dan memberikan tantangan untuk kesuksesan bisnis. Kondisi ini akan memengaruhi jenis persaingan yang ada. Tabel 2.1. memaparkan empat jenis persaingan dengan beberapa karakteristiknya.

Tabel 2.1
Jenis-Jenis Persaingan

Karakteristik	Jenis Persaingan			
	Persaingan Sempurna	Persaingan Monopolistik	Oligopoli	Monopoli
Banyaknya Pesaing	Banyak	Beberapa hingga banyak	Beberapa	Tidak ada persaingan langsung
Kemudahan memasuki pasar atau industri bagi perusahaan baru	Mudah	Adakalanya sulit	Sulit	Diatur oleh pemerintah
Kesamaan produk atau jasa dengan produk atau jasa yang ditawarkan pesaing	Mirip	Berbeda	Mirip atau berbeda	Tidak ada produk yang menjadi pesaing langsung
Pengendalian harga oleh perusahaan individu	Tidak ada	Beberapa	Beberapa	Dipertimbangkan dalam monopoli sempurna, sedikit peraturan monopoli
Contoh	Petani skala kecil	Pusat kebugaran	Perusahaan pesawat terbang	PLN

Sumber: Boone & Kurtz (2005)

Persaingan sempurna merupakan persaingan dengan jumlah pembeli dan penjual yang banyak untuk menukarkan produk yang bersifat homogen, sehingga tidak ada pihak manapun yang menguasai harga. Harga benar-benar ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran. **Persaingan monopolistik** merupakan struktur pasar dengan jumlah pembeli dan penjual dari beberapa hingga banyak yang saling menukarkan produk yang bersifat heterogen, sehingga masing-masing pihak dapat mengendalikan harga. Penjual dapat membedakan produknya berdasarkan harga, kualitas, dan karakteristik lainnya. Dalam industri, persaingan monopolistik ini akan memudahkan perusahaan dalam memulai dan mengakhiri penjualan produk atau jasa. Perusahaan juga memiliki fungsi pengendalian terhadap harga produk atau jasa yang ditawarkannya.

Sementara itu, **oligopoli** merupakan situasi pasar di mana beberapa penjual bersaing dan menetapkan harga tinggi untuk mencegah masuknya pesaing. Beberapa perusahaan oligopoli seperti besi dan kertas, pesing menawarkan produk yang sama. Sementara perusahaan penghasil pesawat atau otomobil akan menawarkan model dan karakteristik lain yang berbeda. Struktur pasar **monopoli** merupakan perdagangan yang didominasi oleh penjual tunggal dalam produk atau jasa dan tidak ada perusahaan lain yang dapat menggantikannya. Struktur monopoli terjadi bila perusahaan memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki perusahaan lain atau memang perusahaan tersebut dimiliki pemerintah untuk menguasai bisnis tertentu seperti Perusahaan Listrik Negara.

Namun demikian, karena monopoli kurang dirasakan pentingnya terutama bagi perusahaan yang menganut sistem perekonomian kapitalis atau campuran, maka monopoli tersebut mulai diatur dan dikurangi kekuatannya. Antara tahun 1980an dan tahun 1990an, pemerintah Amerika berupaya mengadakan deregulasi dalam monopoli tersebut, seperti keputusan tentang harga, dikendalikan oleh pemerintah yang berwenang dengan mencoba menghubungkan harga dan tingkat suku bunga yang berlaku. Di Indonesia, monopoli yang dilakukan oleh pemerintah masih dipertahankan untuk bidang-bidang yang merupakan kekayaan negara yang dipergunakan untuk kepentingan dan kesejahteraan semua warganya. Hal ini diatur dalam UUD 1945 pasal 33.

2. Hambatan Etika, Hukum, dan Politik

Pemerintah dapat memengaruhi bisnis internasional dalam berbagai cara. Pemerintah juga dapat menyusun kondisi bisnis dengan berbagai batasan. Selain itu, pemerintah dapat mengendalikan aliran modal dan menggunakan pengaturan pajak yang dapat mendorong dan menghambat kegiatan bisnis. Perdagangan yang sangat bebas memang jarang ditemukan. Namun demikian, berbagai hambatan tersebut dapat diatasi atau pun diantisipasi dengan berbagai cara yang dilakukan perusahaan atau negara yang melakukan perdagangan internasional.

Perusahaan atau negara yang memutuskan untuk berdagang dengan negara lain di pasar internasional harus melihat hubungan yang kompleks seperti hukum yang ada di negara tersebut dan hukum internasional, hukum negara yang berdagang dengan negara kita, berbagai hambatan perdagangan yang berdampak pada perdagangan internasional, perubahan iklim politik, dan nilai etika yang berbeda. Persyaratan legal dan etika untuk bisnis mengalami peningkatan secara global. Tarif dan hambatan perdangan lainnya merupakan bagian dari struktur legal yang disusun antara lain untuk alasan politik. **Tarif impor** merupakan pajak yang dikenakan oleh suatu negara pada barang yang diimpor dari negara lain. Demikian pula **tarif ekspor** merupakan pajak yang dikenakan pada barang yang di ekspor ke negara lain. Sedangkan **tarif transit** merupakan pajak yang dinekan pada barang yang dalam perjalanannya ke negara lain melalui atau transit di negara tertentu. Ada tiga kategori tarif, yaitu **tarif khusus** yang dipungut secara tetap setiap unit produk yang diimpor (atau diekspor), **tarif ad valorem** yang dipungut sebagai proporsi dari nilai barang yang diimpor, dan **tarif gabungan** yang merupakan kombinasi kedua jenis tarif (khusus dan *ad valorem*). Saat ini tarif impor dan tarif ekspor sudah mendekati nol karena semua negara di seluruh dunia telah menyepakati adanya perdagangan dunia secara bebas.

Subsidi merupakan pembayaran oleh pemerintah terhadap produser domestik. Ada beberapa bentuk subsidi, yaitu bantuan secara kontan, suku bunga yang rendah, pemotongan pajak, dan partisipasi pemerintah. Tujuan subsidi ini adalah bersaing melawan produk impor dari negara lain dan mendapatkan pasar ekspor. Sementara itu, **kuota (quota)** merupakan hambatan banyaknya unit yang dapat diimpor ke suatu negara. Kuota bukan merupakan hambatan yang berupa tarif. Kuota ini disusun secara sukarela oleh negara yang mengadakan perdangan internasional dengan negara lain. Kuota ini disusun untuk melindungi industri dan pekerjaan negara yang menentukan kuota. Amerika misalnya, menentukan kuota untuk produk garmen yang dihasilkan oleh Vietnam dan Cina. Ada bentuk kuota yang menggabungkan antara tarif dan kuota atau yang disebut kuota tarif (*tariff rate quota*). Kuota tarif dilakukan dengan mengurangi tingkat tarif yang digunakan untuk impor dalam kuota tertentu. Sebagai contoh, penggunaan tarif ad valorem 10 persen pada impor beras ke suatu negara sebanyak seribu ton setelah kuota 80 persen telah diberlakukan.

Sementara itu, **persyaratan kandungan lokal** merupakan persyaratan yang merupakan bagian dari produk yang dihasilkan secara domestik. Peraturan mengenai kandungan lokal ini digunakan untuk memberikan perlindungan bagi para produser domestik. **Kebijakan perdagangan administratif** juga merupakan peraturan administratif untuk membatasi impor dan meningkatkan ekspor. Dengan adanya kebijakan tersebut maka masuknya barang impor lebih terbatas. **Embargo** juga merupakan persyaratan perdagangan untuk produk tertentu. Embargo pada umumnya disusun untuk produk tertentu atau negara tertentu untuk alasan politik, ekonomi, kesehatan, atau keagamaan.

Selanjutnya, **Dumping** merupakan tindakan yang dilakukan oleh suatu negara atau bisnis dalam menjual produk pada harga yang lebih rendah daripada biaya untuk menghasilkan produk tersebut. Ada beberapa alasan dilakukannya dumping tersebut. Dumping dilakukan agar dapat lebih cepat masuk ke pasar. Dumping kadang-kadang dilakukan bila pasar domestik terlalu kecil untuk mendukung level produksi yang efisien. Namun demikian, dumping ini relatif sulit dibuktikan tetapi seringkali mengganggu

pelaksanaan kuota dan tarif. Sementara itu, subsidi, merupakan pembayaran yang dilakukan oleh pemerintah untuk membantu bisnis domestik bersaing dengan negara-negara lain. Kebijakan antidumping disusun untuk menghukum negara yang terikat dalam praktek dumping. Praktek proteksionisme bisnis domestik dan harapan adanya persaingan pasar bebas merupakan dua hal yang selalu menjadi perdebatan. Kuota dan tarif pada dasarnya bertujuan melindungi perusahaan dan pekerjaan domestik, terutama untuk perusahaan yang baru memasuki pasar internasional. Kritik terhadap proteksionisme merupakan sumber perpecahan antarnegara.

Tidak seperti isu legal, pertimbangan politik jarang dituliskan dan pada umumnya berubah sangat cepat. Berbagai negara yang mengalami hambatan politik dalam perdagangan antara lain Kuba, Iran, Siria, dan Korea Utara, atau negara yang relatif tidak stabil seperti Irak, Haiti, dan Venezuela, atau negara yang tidak aman seperti Pakistan, Somalia, dan Republik Demokratik Kongo, merupakan tujuan perdagangan internasional yang cukup berbahaya. Terkait dengan hambatan politik tersebut, beberapa negara membentuk kartel, yaitu sekelompok negara yang menyetujui untuk melakukan monopoli dan tidak saling bersaing satu sama lain untuk menyusun keunggulan kompetitif di pasar dunia. Kelompok negara pengekspor minyak (*OPEC*) yang didirikan tahun 1960 meningkatkan harga minyak di seluruh dunia dan tetap mempertahankan harga yang tinggi tersebut untuk meningkatkan perekonomian negara-negara anggotanya.

3. Hambatan Sosial, Budaya, dan Teknologi

Hambatan sosial dan budaya ini banyak diabaikan orang. Perbedaan budaya antarnegara meliputi perbedaan dalam bahasa baik yang diucapkan atau lisan maupun yang tertulis. Meskipun perbedaan bahasa dapat digunakan terjemahan, namun arti yang sebenarnya seringkali mengalami kesalahan interpretasi. Penerjemah tersebut juga sulit menerjemahkan slogan, periklanan, dan bahasa *web site*. Perbedaan bahasa tubuh yang bersifat non verbal dan kedekatan hubungan antarpersonal, juga berpengaruh pada perdagangan internasional. Selain itu, perbedaan dalam persepsi mengenai waktu, seperti perbedaan antara Amerika yang selalu tepat waktu dan Meksiko atau Spanyol yang hampir selalu terlambat dalam melakukan pertemuan yang terkait dengan bisnis dapat memengaruhi perdagangan antarnegara tersebut. Teknologi juga merupakan hambatan karena terkait dengan infrastruktur suatu negara dalam melakukan perdagangan internasional. Kemajuan teknologi memang merupakan kesempatan dalam perdagangan internasional, walaupun kemajuan teknologi antara satu negara dan negara lain tidak sama.

Apakah proteksionisme merupakan ide yang baik atau buruk? Meskipun ada beberapa pertentangan seperti pada Tabel 2.2, namun berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam jangka panjang proteksionisme tersebut merugikan semua orang. Ada kalanya perusahaan menyatakan bahwa proteksionisme dibutuhkan untuk alasan keamanan dan keselamatan. Hal ini disebabkan ada perusahaan yang memiliki perilaku atau sikap anti persaingan.

Tabel 2.2
Proteksionisme: Dukungan dan Penghambat

Dukungan Terhadap Proteksionisme	Penghambat Proteksionisme
Proteksionisme dapat mendukung perekonomian domestik dengan membatasi persaingan dari negara lain	Proteksionisme dapat meningkatkan harga baik untuk produk domestik maupun produk asing dengan memindahkan persaingan
Proteksionisme dapat melindungi pekerjaan lokal agar produksi barang dalam negeri semakin menguat	Proteksionisme dapat menciptakan permasalahan bagi negara yang tergantung pada produk impor
Proteksionisme dapat membantu industri baru yang akan memulai bisnisnya dan industri yang lemah akan menguat	Proteksionisme dapat membatasi inovasi produk karena perusahaan tidak memiliki insentif untuk memperbaiki kualitas dan meningkatkan teknologi
Proteksionisme dapat menjadikan teknologi bukan sebagai ancaman potensial	Proteksionisme dapat mencegah perusahaan dalam pengembangan produksi dan distribusi serta skala ekonomi
Proteksionisme dapat melawan praktek dumping di mana produk dijual dengan harga yang lebih rendah daripada harga di dalam negeri	Proteksionisme menyebabkan alokasi sumber daya internasional secara tidak efisien

Sumber: Bovee & Thill (2001); Boone & Kurtz (2005)



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perdagangan bebas.
2. Jelaskan teori dari Adam Smith, David Ricardo, dan Bertil Ohlin dalam perdagangan bebas.
3. Jelaskan yang dimaksud dengan Teori keunggulan absolut dan teori keunggulan komparatif.
4. Jelaskan dalam tabel berbagai jenis persaingan pasar.
5. Jelaskan berbagai hambatan dalam perdagangan bebas.

Jawaban Latihan

1. Perdagangan bebas dapat didefinisikan sebagai tidak adanya hambatan (terutama hambatan yang diterapkan pemerintah) dalam perdagangan antarindividual dan antar-perusahaan yang berada di negara yang berbeda. Perdagangan internasional terjadi ketika perusahaan mengekspor atau mengimpor produk atau layanannya kepada pelanggan di negara lain. Sedangkan investasi langsung terjadi ketika perusahaan menginvestasikan sumber dayanya dalam kegiatan bisnis di luar negaranya. Dengan bertambah besarnya bisnis yang dilakukan, maka perusahaan bisnis domestik pasti akan berkembang menjadi perusahaan internasional, multinasional, transnasional, ataupun perusahaan global.
2. Ada empat orang yang ahli dalam pengembangan tiga teori perdagangan bebas, yaitu Adam Smith, David Ricardo, serta Eli Heckscher dan Bertil Ohlin. Keempat orang tersebut terkenal dengan Teori Smith, Teori Ricardo, dan Teori Heckscher-Ohlin. Ketiga teori tersebut menyatakan bahwa ada manfaat yang dapat diperoleh dalam perdagangan bebas. Teori Merkantilisme menyatakan bahwa perhatian utama negara-negara adalah surplus perdagangan dengan ekspor yang lebih besar daripada impor. Oleh karena itu, intervensi pemerintah ditujukan untuk mencapai surplus dalam keseimbangan perdagangan. Teori Merkantilisme yang menyatakan bahwa perdagangan adalah *zero-sum game* ini dikritik oleh Adam Smith. Smith menyatakan bahwa negara-negara memiliki perbedaan dalam kemampuannya menghasilkan produk secara efisien. David Ricardo

menemukan Teori Keunggulan Komparatif dengan mengadakan spesialisasi dalam menghasilkan satu jenis produk yang dapat diproduksi secara lebih efisien daripada negara lain dan membeli jenis produk lain ke negara lain yang mampu menghasilkannya secara lebih efisien. Teori Heckscher-Ohlin menyatakan bahwa negara akan mengekspor produk yang menggunakan faktor pendukung berlebihan dan akan mengimpor produk yang menggunakan faktor pendukung yang kurang. Teori Siklus Hidup Produk menyatakan bahwa model perdagangan dipengaruhi oleh produk baru yang diperkenalkan. Teori perdagangan baru menyatakan bahwa perdagangan mendorong negara-negara mengadakan spesialisasi dalam memproduksi barang-barang tertentu, mendapatkan skala ekonomi dan mengurangi biaya produksi, dan membeli barang yang tidak dihasilkan oleh negara lain yang memiliki spesialisasi yang sama.

3. Teori Keunggulan Absolut menyatakan bahwa negara harus melakukan spesialisasi dalam menghasilkan produk di negaranya dan mengimpor produk yang dihasilkan oleh negara lain yang memiliki keunggulan absolut. Dengan kata lain, sebuah negara memiliki keunggulan absolut dalam menghasilkan produk yang dapat diproduksi secara efisien daripada negara lain yang menghasilkan produk yang sama. Sementara itu, David Ricardo menemukan Teori Keunggulan Komparatif menyatakan bahwa dengan mengadakan spesialisasi dalam menghasilkan satu jenis produk yang dapat diproduksi secara lebih efisien daripada negara lain dan membeli jenis produk lain ke negara lain yang mampu menghasilkannya secara lebih efisien. Teori Keunggulan Komparatif juga menyatakan bahwa perdagangan bebas tanpa batas akan meningkatkan produksi dunia atau disebut sebagai *positive-sum game*. Teori tersebut juga menyatakan bahwa keterbukaan negara-negara untuk melakukan perdagangan internasional dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang mampu menciptakan hasil yang dinamis dalam perdagangan.
4. Ada empat jenis persaingan dengan beberapa karakteristiknya seperti dalam paparan tabel berikut ini

Karakteristik	Jenis Persaingan			
	Persaingan Sempurna	Persaingan Monopolistik	Oligopoli	Monopoli
Banyaknya Pesaing	Banyak	Beberapa hingga banyak	Beberapa	Tidak ada persaingan langsung
Kemudahan memasuki pasar atau industri bagi perusahaan baru	Mudah	Adakalanya sulit	Sulit	Diatur oleh pemerintah
Kesamaan produk atau jasa dengan produk atau jasa yang ditawarkan pesaing	Mirip	Berbeda	Mirip atau berbeda	Tidak ada produk yang menjadi pesaing langsung
Pengendalian harga oleh perusahaan individu	Tidak ada	Beberapa	Beberapa	Dipertimbangkan dalam monopoli sempurna, sedikit peraturan monopoli
Contoh	Petani skala kecil	Pusat kebugaran	Perusahaan pesawat terbang	PLN

Sumber: Boone & Kurtz (2005)

Persaingan sempurna merupakan persaingan dengan jumlah pembeli dan penjual yang banyak untuk menukarkan produk yang bersifat homogen, sehingga tidak ada pihak manapun yang menguasai harga. Harga benar-benar ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Persaingan monopolistik merupakan struktur pasar dengan jumlah pembeli dan penjual dari beberapa hingga banyak yang saling menukarkan produk yang bersifat heterogen, sehingga masing-masing pihak dapat mengendalikan harga. Penjual dapat membedakan produknya berdasarkan harga, kualitas, dan karakteristik lainnya. Dalam industri, persaingan monopolistik ini akan memudahkan perusahaan dalam memulai dan mengakhiri penjualan produk atau jasa. Perusahaan juga memiliki fungsi pengendalian terhadap harga produk atau jasa yang ditawarkannya. Oligopoli merupakan situasi pasar di mana beberapa penjual bersaing dan menetapkan harga tinggi untuk mencegah masuknya

pesaing. Beberapa perusahaan oligopoli seperti besi dan kertas, pesing menawarkan produk yang sama. Sementara perusahaan penghasil pesawat atau otomobil akan menawarkan model dan karakteristik lain yang berbeda. Struktur pasar monopoli merupakan perdagangan yang didominasi oleh penjual tunggal dalam produk atau jasa dan tidak ada perusahaan lain yang dapat menggantikannya. Struktur monopoli terjadi bila perusahaan memiliki karakteristik unik yang tidak dimiliki perusahaan lain atau memang perusahaan tersebut dimiliki pemerintah untuk menguasai bisnis tertentu seperti Perusahaan Listrik Negara.

5. Ada beberapa hambatan dalam perdagangan nasional. Hambatan ekonomi terdiri dari perkembangan ekonomi, kurs mata uang, dan sistem perekonomian makro. Tarif dan hambatan perdangan lainnya merupakan bagian dari struktur legal yang disusun antara lain untuk elasan politik. Perbedaan budaya antarnegara meliputi perbedaan dalam bahasa baik yang diucapkan atau lisan maupun yang tertulis. Berbagai hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam jangka panjang proteksionisme tersebut mencelakai semua orang.



RANGKUMAN

Perdagangan bebas merupakan perdagangan bebas hambatan antarnegara yang dapat menciptakan ketergantungan antarnegara dan dapat mencegah terjadinya peperangan. Perusahaan besar diperkirakan akan lebih mampu menghadapi perdagangan bebas dibandingkan dengan perusahaan kecil. Perdagangan bebas didasari oleh tiga teori yang dimunculkan oleh Adam Smith, David Richardo, dan Hekscher-Ohlin. Selain ketidaksiapan negara yang belum maju, ada beberapa hambatan perdagangan internasional juga dapat muncul seperti hambatan ekonomi, politik, legal, etika, dan sebagainya.

Perusahaan-perusahaan di Asia sudah saatnya untuk memikirkan posisi dan perannya di dalam industri. Sebagai persiapan dalam menghadapi era globalisasi, suatu perusahaan tidak dapat bertahan dengan hanya berorientasi pada pasar domestik. harus diakui dunia memang belum siap dengan sistem perdagangan bebas. Sistem itu tetap menjadi favorit, didengungkan ber-kali kali di setiap pertemuan, namun kalau sudah sampai tahap praktek (*action*), mereka cenderung berjalan di tempat.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Tidak adanya hambatan buatan (hambatan yang diterapkan pemerintah) dalam perdagangan antarindividual dan antar-perusahaan yang berada di negara yang berbeda disebut dengan:
 - a. Globalisasi
 - b. Perdagangan bebas
 - c. Pasar persaingan sempurna
 - d. Dumping
2. Akhir-akhir ini ada suatu kecenderungan perdagangan dunia yang terjadi, yaitu
 - a. penurunan hambatan perdagangan internasional
 - b. penurunan jumlah produksi
 - c. meningkatnya kuota impor
 - d. ekspor bebas

3. Berikut adalah dampak globalisasi, kecuali:
 - a. meningkatnya daya saing dan keunggulan kompetitif di semua sektor industri
 - b. kesempatan kerja lebih luas
 - c. standar hidup dan keamanan makin menurun
 - d. meningkatnya perang antarnegara
4. Ekonom awal yang menolak merkantilisme adalah
 - a. Richard Gere dan James Watt
 - b. Uma Sekaran dan Roger Bougie
 - c. David Ricardo dan Adam Smith
 - d. Heckscher dan Ohlin
5. Teori perdagangan bebas yang menyatakan bahwa negara akan mengekspor produk yang menggunakan faktor pendukung berlebihan dan akan mengimpor produk yang menggunakan faktor pendukung yang kurang adalah:
 - a. Teori Keunggulan Komparatif
 - b. Teori Keunggulan Kompetitif
 - c. Teori Siklus Hidup Produk
 - d. Teori Heckscher-Ohlin
6. Teori yang menyatakan bahwa perdagangan mendorong negara-negara mengadakan spesialisasi dalam memproduksi barang-barang tertentu, mendapatkan skala ekonomi dan mengurangi biaya produksi, dan membeli barang yang tidak dihasilkan oleh negara lain yang memiliki spesialisasi yang sama disebut:
 - a. Teori Keunggulan Kompetitif
 - b. Teori Keunggulan Komparatif
 - c. Teori Perdagangan Baru
 - d. Teori Siklus Hidup Produk
7. Persaingan dengan jumlah pembeli dan penjual yang banyak untuk menukarkan produk yang bersifat homogen, sehingga tidak ada pihak manapun yang menguasai harga disebut:
 - a. Monopoli
 - b. Persaingan monopolistik
 - c. Persaingan oligopoli
 - d. Persaingan sempurna
8. Tarif yang dipungut sebagai proposi barang yang diimpor disebut:
 - a. Tarif khusus
 - b. Tarif ad valorem
 - c. Tarif ekspor
 - d. Tarif gabungan
9. Hambatan mengenai banyaknya unit yang diimpor disebut:
 - a. Tarif
 - b. Kuota
 - c. Dumping
 - d. Subsidi
10. Tindakan yang dilakukan oleh suatu negara atau bisnis dalam menjual produk pada harga yang lebih rendah daripada biaya untuk menghasilkan produk tersebut disebut
 - a. Tarif
 - b. Kuota
 - c. Dumping
 - d. Subsidi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) d
- 2) c
- 3) b
- 4) a
- 5) a
- 6) d
- 7) c
- 8) b
- 9) c
- 10) b

Tes Formatif 2

- 1) b
- 2) a
- 3) d
- 4) c
- 5) d
- 6) c
- 7) d
- 8) b
- 9) b
- 10) c

Daftar Pustaka

- Baron, D.P. (2000). *Business and Its Environment*, 3rd edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River
- Boone, L.E. dan Kurtz, D.L. (2005). *Contemporary Business*, 11th edition. Canada: Thomson
- Bovee, C.L. dan Thill, J.V. (2001). *Business In Action; Step Into World of Opportunity in The 21st Century*. New jersey: Prontice Hall, Upper Saddle River
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Fry, F.L.; Stoner, C.R.; dan Hattwick, R.E. (2000). *Business: An Integrative Approach*, 2nd edition. Singapore: Irwin-McGraw Hill

- Griffin, R.W. dan Pustay, M.W. (1999). *International Business: A Managerial Perspective*, 2nd Edition. Sidney: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hill, C.W.L. (2009). *International Business: Competing In The Global Marketplace*, 7th edition. Toronto: McGraw Hill International Edition
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Nickels, W.G.; McHugh, J.M.; dan McHugh, S.M. (2005). *Understanding Business*. Singapore, McGraw-Hill & Irwin
- Parker, B. (2005). *Introduction To Globalization and Business: Relationship and Responsibilities*. New delhi: Response Books, Sage Publications
- Tambunan, T.T.H. (2004). *Globalisasi dan Perdagangan Internasional*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Worthington, I dan Britton, C. (2000). *The Business Environment*, 3rd edition. Singapore: Prentice Hall & Pearson Education

ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Bisnis memerlukan prinsip dan standar yang diakui bersama dan yang dilaksanakan dalam organisasi bisnis. Pada prinsipnya, etika menyangkut benar atau salah yang diakui secara umum oleh para pemangku kepentingan bisnis. Etika berbeda dari hukum. Pelanggaran terhadap hukum pasti terkena sanksi hukum, sedangkan pelanggaran terhadap kode etik tidak secara serri-ta-merta mendapatkan hukuman. Apabila Modul 1 membahas mengenai konsep bisnis, kewirausahaan, dan lingkungan bisnis dan Modul 2 membahas konsep berdagang dan konsep pasar, maka Modul 3 ini membahas salah satu alat kelengkapan dalam berbisnis atau berdagang yang bersifat soft, yaitu masalah etika dan tanggung jawab sosial atas bisnis yang telah dilakukan.

Secara sadar ataupun tidak sadar, kegiatan bisnis atau berdagang tersebut selalu melibatkan berbagai pihak. Oleh karena itu, diperlukan standar atau prinsip yang diakui bersama. Sementara itu, tanggung jawab sosial merupakan komitmen perusahaan untuk mencari keseimbangan antara memperoleh keuntungan yang besar dan kepedulian terhadap lingkungannya. Tanggungjawabn sosial meliputi tanggung jawab terhadap para pemangku kepentingan. Modul 3 ini meliputi dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama membahas etika bisnis dan kegiatan belajar kedua membahas tanggungjawab sosial. Bagian pertama Modul 3 ini terdiri dari pengertian etika bisnis, isu-isu etika dalam bisnis, dan standar etika bisnis. Kegiatan belajar kedua yang membahas tanggung jawab sosial diawali dengan pembahasan mengenai pengertian tanggung jawab sosial, baik kepada pelanggan, karyawan, investor, dan kreditur. Pembahasan dilanjutkan dengan pembahasan bagaimana menerapkan program tanggung jawab sosial. Bagian akhir kegiatan belajar kedua ini adalah mengenai hubungan tanggung jawab sosial dan budaya organisasional. Secara umum, setelah mempelajari Modul 3 ini para peserta didik diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai etika bisnis dan tanggung jawab sosial sebagai salah satu kewajiban yang penting bagi citra perusahaan atau pun citra dunia bisnis. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 3 ini peserta didik diharapkan:

1. Mampu menjelaskan pengertian etika bisnis
2. Mampu menjelaskan isu-isu etika dalam bisnis
3. Mampun menjelaskan standar etika bisnis
4. Mampu menjelaskan pengertian tanggung jawab sosial
5. Mampu menjelaskan penerapan tanggung jawab sosial
6. Mampu menjelaskan tanggung jawab sosial yang melekat pada budaya organisasional

A. PENGERTIAN ETIKA BISNIS

Apa yang Anda ketahui tentang etika bisnis? **Etika bisnis** merupakan prinsip dan standar yang menentukan perilaku dalam organisasi bisnis (Ebert & Griffin, 2009). Etika bisnis juga merupakan standar perilaku dan nilai-nilai moral yang mengarahkan tindakan dan keputusan di lingkungan kerja (Boone & Krtz, 2005). Kegiatan bisnis harus mempertimbangkan isu-isu sosial yang terkait dengan etika bisnis ini yang meliputi bagaimana keputusan yang diambil dapat memengaruhi lingkungan, karyawan, dan pelanggan. Isu-isu tersebut terkait dengan tanggung jawab sosial, filosofi, kebijakan, prosedur, dan tindakan yang diarahkan pada kesejahteraan sosial sebagai tujuan utamanya. Etika bisnis juga dipertegas dengan iklim etika dalam organisasi. Kode perilaku dan standar etika dapat memainkan peran yang signifikan dalam bisnis yang dilakukan dengan cara yang benar.

Dalam bisnis, seperti dalam kehidupan manusia, keputusan mengenai benar atau salah pada situasi tertentu tidak selalu melibatkan pilihan yang jelas. Penerimaan terhadap perilaku dalam bisnis ditentukan tidak hanya oleh organisasi tetapi juga para pemangku kepentingan seperti pelanggan, pesaing, peraturan pemerintah, kelompok peminatan, dan masyarakat umum. Etika bisnis ini mirip dengan prinsip-prinsip dan nilai-nilai moral. Etika bisnis dapat membangun kepercayaan di antara individu dan dalam hubungan bisnis. Penyusunan kepercayaan dan keyakinan tersebut sangat sulit dicapai oleh organisasi yang mempunyai reputasi yang tidak etis.

Isu-isu etika merupakan permasalahan, situasi, atau kesempatan yang dapat diidentifikasi yang memerlukan orang untuk memilih diantara berbagai kegiatan yang dapat dievaluasi sebagai benar atau salah, etis atau tidak etis. Dalam bisnis, pilihan tersebut melibatkan keuntungan dan siapa yang melakukannya. Isu-isu etika tidak dibatasi hanya untuk organisasi atau perusahaan yang berorientasi keuntungan (*for-profit organization*), namun juga pada organisasi yang tidak berorientasi pada keuntungan. Isu etika meliputi semua bidang kegiatan organisasi termasuk pemerintah. Penilaian negatif atau tidak etis terhadap organisasi dapat memengaruhi kemampuan organisasi membangun hubungan dengan pelanggan, pemasok, investor, karyawan, dan masyarakat secara umum.

Perilaku etis menunjukkan keyakinan individual dan norma-norma sosial mengenai apa yang baik dan apa yang benar. Perilaku tidak etis menunjukkan keyakinan individual dan norma-norma sosial mengenai apa yang salah dan apa yang tidak benar. Etika memang didasarkan pada keyakinan individual dan konsep-konsep sosial. Oleh karena itu, etika tersebut bervariasi diantara individu, situasi, dan budaya. Individu dapat saja mengembangkan kode etik yang merefleksikan sikap dan keyakinan yang luas tanpa melanggar standar umum. Namun demikian, terdapat bidang yang sering disebut abu-abu (*grey area*) yang tidak jelas apakah perilaku menunjukkan etis ataukah tidak etis.

Kode etik merupakan pernyataan tentang kebijakan yang berfokus pada permasalahan benar atau salah dan bukan merupakan standar perilaku. Kode etik merupakan prinsip atau nilai moral yang digunakan oleh organisasi dan karyawan, dalam semua kegiatan bisnisnya baik internal maupun hubungan dengan pihak luar. Kode etik tersebut diterapkan bagi individu dan seluruh warga atau anggota organisasi dan memengaruhi kondisi internal organisasi dan para pemangku kepentingan yang berada di luar organisasi. Kebanyakan organisasi bisnis cenderung menyamakan kebijakan dengan kode etik.

Selanjutnya, etika bisnis dimulai dari etika individu, yaitu individu yang berperan sebagai manajer, karyawan, dan berbagai posisi lainnya dalam organisasi. Kode etika setiap personil ditentukan oleh kombinasi berbagai faktor yang disusun dan disaring dalam kehidupannya. Etika bisnis seringkali juga disebut sebagai etika organisasional dengan memperhatikan individu yang bekerja di dalamnya dan lingkungan pasar yang kompetitif (Harrison, 2005). Etika bisnis juga menunjukkan bisnis itu sendiri sebagai entitas yang berbeda dan bertindak secara kompetitif. Bisnis sebagai suatu entitas merupakan perilaku manajer, karyawan, dan wirausahawan secara individual. Sementara itu, etika manajerial merupakan standar perilaku yang memberikan arahan bagi manajer secara individu di tempat kerjanya. Etika manajerial ini dapat memengaruhi bisnis dengan berbagai cara. Etika manajerial ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu etika terhadap karyawan, etika terhadap organisasi, dan etika terhadap agen-agen ekonomi.

Etika manajer terhadap karyawan meliputi etika dalam merekrut karyawan dan melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan, etika dalam memberikan upah atau penghargaan lain dan etika dalam bekerja di tempat kerja, serta privasi karyawan dan respek atau tanggap terhadap karyawan. Pedoman mengenai etika dan hukum menyatakan bahwa merekrut dan melakukan pemutusan hubungan kerja harus didasarkan pada kemampuannya melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Pemberian penghargaan atau upah serta pekerjaan dan suasana kerja merupakan hal-hal yang bersifat kontroversial. Hal ini disebabkan jenis pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, tingkat risiko yang dihadapi dalam pekerjaan akan sangat berpengaruh dalam menentukan besaran gaji atau penghargaan yang diberikan perusahaan atau organisasi kepadanya.

Etika manajer terhadap organisasi juga melibatkan isu-isu etis, seperti konflik kepentingan, kerahasiaan, dan kejujuran. Konflik kepentingan terjadi ketika kegiatan dapat memberikan kemanfaatan bagi individu namun dapat merugikan orang lain atau organisasi. Untuk menghindari terjadinya hal tersebut, organisasi memiliki peraturan dan kebijakan yang digunakan untuk mengatur organisasi tersebut beserta individu-individu yang ada di dalamnya. Bisnis yang persaingannya sangat ketat seperti bisnis perangkat lunak (*software*) dan berbagai bisnis mode (*fashion*) harus memiliki pengamanan agar ide atau desain produk yang diciptakan tidak dicuri pihak lain seperti pesaing. Permasalahan yang relatif umum dalam bidang yang lebih luas adalah kejujuran, baik dalam berperilaku maupun dalam berkarya atau menghasilkan ide-ide kreatif.

Etika terhadap agen-agen ekonomi meliputi etika dalam periklanan, negosiasi dan persetujuan, pemesanan dan pembelian, serta etika dalam lembaga-lembaga keuangan. Hal ini menyebabkan adanya ambiguitas etika yang mungkin dalam setiap melaksanakan kegiatan bisnis dengan masing-masing agen ekonomi tersebut, terutama pelanggan, pemasok, pemegang saham, perantara, dan serikat pekerja. Selanjutnya, etika memang bervariasi, terutama antarnegara di dunia ini yang memiliki kebudayaan yang berbeda, pasti memiliki etika yang berbeda pula. Menurut Harrison (2005), ada beberapa peran yang penting dalam etika bisnis, yaitu:

- a. Mendeskripsikan dan mengategorisasikan proses pembentukan nilai dalam organisasi dan dalam perekonomian pasar bebas;
- b. Menjelaskan dan mengategorisasikan sebagai moral, bagaimana mengambil keputusan dalam organisasi;
- c. Memberikan kritik dalam proses pembentukan nilai dalam organisasi dan dalam perekonomian pasar bebas;
- d. Mengarahkan nilai-nilai yang harus dipertahankan dalam organisasi dengan memperhatikan kombinasi pengalaman dan temuan dalam ilmu sosial;

- e. Menjelaskan bagaimana keputusan harus dibuat dengan cara memperhatikan prinsip-prinsip moral.

Sementara itu, dunia bisnis dan organisasi mempunyai beberapa karakteristik, yaitu adanya hirarki tanggung jawab dan kewenangan, ketidakpastian manajemen dan risiko yang ditanggung, rantai hubungan sebab dan akibat yang kompleks, peran inti aliran informasi dan asimetri informasi, serta adanya ukuran dan hubungan antarsistem yang harus diperhatikan. Untuk melaksanakan peran etika bisnis tersebut, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- a. Tanggung jawab dan kewenangan sesuai hirarki yang ada
- b. Mengelola ketidakpastian dan berani menanggung resiko
- c. Rantai hubungan sebab dan akibat yang kompleks
- d. Peran kunci aliran informasi dan asimetri informasi
- e. Ukuran dan hubungan antarsistem dengan pertimbangan tertentu

Selanjutnya, ada tiga jenis etika dalam organisasi dan pengelolaannya, yaitu etika organisasi, etika manajemen, dan etika bisnis. **Etika organisasi** adalah etika kerja dalam organisasi, yang meliputi tindakan, peran, kewajiban, dan tanggung jawab individual dalam struktur formal organisasi baik sebagai pemilik, pemangku kepentingan, dan sasaran. Etika organisasi diterapkan tidak tergantung pada lingkungan di mana organisasi beroperasi. Dalam prakteknya, etika organisasi juga meliputi proses pengelolaan atau manajemen, hubungan antarmanajer, dan hubungan antara manajer dan karyawan. Untuk itulah dibutuhkan **etika manajemen** yang mengatur hubungan antarmanajer dan hubungan antara manajer dan karyawan. **Etika bisnis** menunjukkan pada bisnis tersebut sebagai entitas yang berbeda dan bertindak secara kompetitif. Dalam kenyataannya, bisnis sebagai suatu entitas merupakan tindakan individu sebagai wirausahawan, manajer, dan karyawan.

B. ISU-ISU ETIKA DALAM BISNIS

Bagaimana menilai perilaku yang etis? Ada beberapa tahapan yang dapat dilakukan dalam menilai perilaku etis yang bersifat subyektif dan ambigu. Pertama, mendapatkan informasi yang relevan dan berdasarkan pada fakta. Kedua, menganalisis fakta untuk menentukan manakah nilai-nilai moral yang paling tepat. Ketiga, membuat pertimbangan etis berdasarkan pada kebenaran atau kesalahan kegiatan atau kebijakan yang diusulkan. Walaupun terdapat langkah-langkah dalam menilai perilaku etis, namun langkah atau proses tersebut tidak selalu dapat berjalan mulus, misalnya kenyataan atau fakta yang kurang dapat terbaca dengan jelas atau nilai-nilai moral yang tidak dapat disepakati. Pertimbangan dan keputusan tetap harus dibuat untuk mempertahankan kepercayaan. Menurut Ebert & Griffin (2009), ada empat pertimbangan etis yang harus dilakukan, yaitu kegunaan (*utility*), hak-hak (*rights*), keadilan (*justice*), dan kepedulian (*caring*). Pertimbangan kegunaan, diukur dengan pertanyaan apakah kegiatan dapat mengoptimalkan manfaat yang dipengaruhi oleh etika?. Hak diukur dengan pertanyaan apakah etika tersebut memengaruhi semua individu yang terlibat?. Keadilan diukur dengan pertanyaan apakah etika yang ada itu adil?. Sedangkan kepedulian diukur dengan pertanyaan apakah etika bersifat konsisten untuk semua orang?.

Selanjutnya, mengenal isu-isu etika merupakan langkah yang penting dalam memahami etika bisnis. Isu etika merupakan permasalahan, situasi, dan kesempatan yang dapat diidentifikasi yang menghendaki orang untuk memilih dari antara beberapa tindakan yang dapat dinilai baik dan buruknya atau etis dan tidaknya. Dalam bisnis, pilihan tersebut membawa konsekuensi pada keuntungan yang dapat diperoleh. Etika bisnis juga berhubungan dengan budaya dimana operasi bisnis dilakukan. Seperti di negara Amerika

misalnya, pemberian hadiah dalam pertemuan pertama untuk membahas masalah bisnis dipandang berkolusi. Namun di Jepang, bila pemberian hadiah tersebut tidak dilakukan, maka hal tersebut dianggap tidak sopan. Satu hal utama yang mendorong perbuatan tidak etis pada umumnya adalah bisnis yang terlalu agresif dalam mencari keuntungan atau uang yang merupakan sasaran bisnis. Isu-isu etika ini selalu berkaitan dengan keputusan bisnis dan apa yang dilakukan manajer dari hari ke hari.

Berbagai isu etika yang terkait dengan keputusan dan perhatian manajer terhadap apa yang dilakukan sehari-hari. Berbagai isu etika dalam bisnis dikategorikan ke dalam konteks yang berhubungan dengan perilaku mengintimidasi dan memaksa, konflik kepentingan, keadilan dan kejujuran, komunikasi, penyalahgunaan sumber daya perusahaan, asosiasi atau hubungan bisnis dan plagiarisme. Penyalahgunaan sumber daya perusahaan merupakan perilaku yang tidak etis di tempat kerja, seperti menggunakan sumber daya perusahaan untuk kepentingan pribadi atau membawa peralatan yang digunakan di tempat kerja tersebut ke rumah karyawan untuk kepentingannya sendiri. Hal tersebut akan mengganggu produktivitas kerja perusahaan, terutama apabila peralatan atau sumber daya yang disalahgunakan tersebut merupakan peralatan atau sumber daya yang vital bagi organisasi atau perusahaan.

Selain itu, perilaku mengintimidasi (*intimidating*) atau melakukan tindak kekerasan (*abusing*) pada karyawan lain juga merupakan perilaku tidak etis karyawan di tempat kerjanya. Perilaku kekerasan ini dapat berupa perilaku kekerasan secara fisik, dengan kata-kata, atau secara mental. Perilaku ini juga akan menyebabkan produktivitas perusahaan yang terkait dengan produktivitas karyawan akan mengalami penurunan. Namun demikian, perilaku kekerasan dan intimidasi ini sulit dinilai dan dikelola karena perbedaan budaya dan gaya hidup. Kata-kata kasar misalnya, bagi sebagian orang tidak jadi masalah, bahkan hal tersebut mungkin tidak terasa kasar, namun bagi orang lain akan lebih menyakitkan. Selain itu, *bullying* di tempat kerja juga seringkali terjadi ketika karyawan baik secara individu atau kelompok dituntut untuk mencapai target produksi tertentu pada waktu tertentu. Tindakan *bullying* ini dapat dilakukan baik dengan kata-kata maupun non kata-kata yang menurunkan produktivitas karyawan.

Konflik kepentingan juga merupakan isu etika bisnis yang terkait dengan karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika seseorang harus memilih apakah mereka akan menerima karyawan baru yang dibutuhkan bagi organisasi atau menolak karyawan baru tersebut karena akan menjadi pesaing baginya dalam mendapatkan bonus. Konflik kepentingan ini dilakukan oleh individu yang merasa terancam dalam organisasi ketika dia harus mengambil keputusan. Individu harus dapat memisahkan antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi. Selain itu, penerimaan komisi atau 'uang pelicin' untuk mempercepat keputusan yang harus diambil juga merupakan tindakan yang tidak etis. Keadilan dan kejujuran adalah inti dari etika bisnis dan berhubungan dengan nilai pengambil keputusan. Keadilan dan kejujuran juga berhubungan dengan penggunaan sumber daya perusahaan oleh karyawan. Para pemilik dan pelaku bisnis beserta karyawan yang ada dalam perusahaan harus mendasarkan pada hukum dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan tersebut. Namun, adakalanya para pengambil keputusan itu menggunakan kebijakan yang boleh dimilikinya justru untuk melunakkan hukum dan peraturan tersebut atau melanggar hukum dan aturan yang telah berlaku saat ini. Oleh karena kejujuran merupakan salah satu perilaku etis karyawan yang menjadi tuntutan keberhasilan bisnis, maka perusahaan menggunakan kejujuran sebagai salah satu kriteria penerimaan karyawan baru dalam perusahaan.

Komunikasi merupakan bidang yang terkait dengan etika bisnis. Hal ini terjadi apabila perusahaan melakukan kesalahan dalam periklanan, atau memberikan janji-janji yang palsu dalam mempromosikan produknya. Banyak perusahaan yang gagal memberikan informasi yang benar mengenai produknya kepada calon pelanggan. Aspek penting lainnya dalam komunikasi yang terkait dengan permasalahan etika adalah pemberian label atau nama

produk (*product labeling*). Selain komunikasi, perilaku bisnis terhadap pihak yang terkait seperti pelanggan, pemasok, dan berbagai pihak lain yang membantu bisnis juga harus memenuhi nilai-nilai etika bisnis. Perilaku etika dalam bisnis meliputi bagaimana menjaga rahasia perusahaan, memenuhi tanggung jawab, dan menghindari perilaku yang memaksakan kehendak kepada pihak lain. Manajer misalnya, memiliki kewenangan untuk menjalankan semua proses bisnis dengan posisinya, juga tetap harus menjunjung tinggi etika yang ada. Manajer harus tetap menciptakan lingkungan kerja yang membantu tercapainya sasaran organisasi. Metode yang digunakan manajer untuk melaksanakan tanggung jawabnya harus dikompromikan pada karyawan, namun tetap dapat mencegah manipulasi, ketidakjujuran, dan konflik kepentingan karyawan dalam perusahaan. Plagiarisme yang merupakan tindakan mengaku karya orang lain sebagai karya dirinya tanpa menyebutkan sumbernya juga merupakan perilaku yang tidak etis.

Mengapa bisnis juga harus berfokus pada etika? Ada berbagai alasan mengapa bisnis harus menekankan pada praktek perilaku yang etis. Bagi para manajer, mereka harus melakukan apa yang benar untuk dilakukan yang merefleksikan nilai-nilai personal. Namun demikian, ada beberapa alasan pentingnya etika bisnis yang merupakan kunci keberhasilan dalam bisnis dan memenangkan persaingan, yaitu tuntutan pelanggan terhadap perilaku etis dalam bisnis, etika yang baik akan memperbaiki iklim kerja, dan pemberdayaan karyawan baru sangat memerlukan petunjuk yang baik dan jelas.

Para pelaku bisnis harus memahami tuntutan dan harapan pelanggan terhadap dilaksanakannya etika dalam bisnis perusahaan. Tuntutan pelanggan terhadap perilaku yang etis tersebut akan mendorong para pelaku bisnis dan karyawan untuk menjadi warga korporasi yang baik. Banyak pelanggan yang tidak mau menerima bisnis suatu perusahaan yang gagal memenuhi standar etika, seperti perusahaan yang tidak memperhatikan penanganan limbahnya, perusahaan yang pernah mencelakai pelanggan atau karyawannya, atau perusahaan yang tidak memperhatikan standar keselamatan. Standar etika yang tinggi dan kepercayaan masyarakat yang besar merupakan esensi kegiatan bisnis. Bila kepercayaan masyarakat hilang, maka kekuatan bersaing perusahaan tersebut juga hilang. Reputasi dalam perilaku yang etis merupakan hal yang penting dalam membangun kepercayaan terhadap perusahaan.

Standar etika yang jelas dan dapat mengarahkan seluruh personil dalam organisasi atau perusahaan tersebut akan mewujudkan iklim kerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan pengetahuan semua personil mengenai apa yang diharapkan orang lain padanya serta apa yang dapat dan tidak dapat ditoleransi. Mereka juga harus mengetahui bahwa keberhasilan tidak dapat dijamin dengan penyediaan uang atau dana. Pengetahuan mengenai hal-hal tersebut akan membuat karyawan merasa lebih baik, dapat bekerja dengan lebih baik, dan mereka mempunyai komitmen tinggi terhadap pekerjaannya.

Selanjutnya, alasan pentingnya perilaku yang etis dalam bisnis adalah semakin mendatarnya struktur organisasi, maka semakin dekat jarak hubungan antara pelanggan dan karyawan, dan semakin besar peran dan kewenangan karyawan dalam mengambil keputusan. Manajer atau pimpinan hanya melakukan pengecekan. Kondisi inilah yang menuntut semua karyawan harus berperilaku etis di tempat kerjanya atau melakukan etika bisnis. Dalam lingkungan kerja tersebut, standar dan praktek etika adalah hal yang sangat mendasar. Pemberdayaan karyawan dilakukan dengan menggunakan standar dan praktek sebagai dasar melakukan tindakan dan pengambilan keputusan. Etika bisnis terkait dengan perilaku yang secara sukarela dilakukan demi organisasi yang biasanya didorong oleh motif altruistik. Motif altruistik adalah motif atau dorongan individu untuk melakukan sesuatu yang baik karena keinginannya menjadikan organisasi lebih baik. Para personil dalam organisasi melakukan perilaku tersebut didasarkan pada moral yang tinggi.

C. STANDAR ETIKA BISNIS

Etika bisnis merupakan pencarian dan komitmen untuk memenuhi standar moral yang tepat dalam bisnis. Etika bisnis merupakan berarti pemahaman terhadap cara untuk bertindak dalam lingkungan bisnis yang berbeda. Dalam praktek, etika bisnis berkaitan dengan dua isu, yaitu kesulitannya dalam menentukan tindakan apakah yang paling tepat dari satu situasi ke situasi yang lain dan kekuatan untuk selalu melakukan tindakan atau perilaku etis. Semua orang telah mengetahui hal-hal yang benar dan yang salah, sehingga untuk menentukan manakah perilaku atau tindakan yang tepat, bukan merupakan hal yang sulit. Namun demikian, kenyataannya, apa yang tepat merupakan hal yang sulit dan membingungkan.

Selanjutnya, adanya dilema moral yang merupakan konflik kepentingan yang melibatkan pilihan etika. Adanya dilema moral ini disebabkan adanya standar personal mengenai apa yang benar dan konflik yang sesuai dengan situasi. Standar personal tersebut berkembang dalam seluruh kehidupan orang tersebut. Apapun tindakan yang dilakukan pasti akan menghasilkan konsekuensi. Adakalanya standar personal yang dimiliki tidak sesuai dengan standar etika perusahaan atau organisasi, sehingga menimbulkan dilema moral. Karyawan pada setiap tingkat pasti mempunyai pilihan dan keputusan yang sulit dalam memecahkan dilema moral tersebut. Peran pimpinan adalah mengevaluasi dampak keputusan yang diambil dan kesesuaiannya dengan para pemangku kepentingan. Dampak keputusan tersebut ada yang bersifat obyektif dan ada yang bersifat subyektif.

Ada tiga pendekatan atau teori dalam menganalisis perilaku etis, yaitu pendekatan utilitarianisme, teori hak, dan teori keadilan (Fry *et al.*, 2000). Pada **pendekatan utilitarianisme**, keputusan yang menghasilkan produk yang terbaik untuk sejumlah pemangku kepentingan yang terbaik merupakan keputusan yang etis atau bermoral. Selain itu, keputusan yang etis adalah seharusnya dapat memaksimalkan manfaat dan meminimalkan kerugian yang diderita para pemangku kepentingan. Sebagai contohnya, keputusan melakukan pemutusan hubungan kerja secara sepihak oleh perusahaan merupakan keputusan yang merugikan karyawan dan keluarganya karena kehilangan pekerjaan dan kehilangan penghasilan. Pendekatan kedua adalah **teori hak**, yang menyatakan bahwa pendekatan dalam mengambil keputusan harus mengasumsikan bahwa hak individual selalu dilindungi. Teori hak ini digunakan apabila pendekatan utilitarianisme tidak dapat memaksimalkan keuntungan para pemangku kepentingan. Apabila keputusan yang diambil melanggar hak maka keputusan tersebut dinilai tidak etis. Hak yang dimaksud tersebut adalah hak mendapatkan keselamatan, kesehatan, privasi, dan hak untuk dipercaya. Selanjutnya, **teori keadilan** menyatakan bahwa setiap keputusan yang diambil diasumsikan menganut prinsip keadilan, kesamaan, dan obyektif.

Untuk mencegah kegiatan yang tidak etis dan ilegal, organisasi atau perusahaan memiliki langkah-langkah formal seperti menyusun kode etik, mengembangkan kejelasan posisi perilaku yang etis, dan menunjukkan dukungan manajemen yang lebih tinggi terhadap standar etika yang digunakan. Tanggung jawab etis meliputi tercapainya persyaratan legal dan memuaskan sasaran pemilik bisnis yang terkait dengan harapan masyarakat sebagai cara organisasi atau perusahaan dan karyawannya berperilaku.

Memahami bagaimana orang membuat pilihan dan apa yang menentukan orang bertindak secara tidak etis bisa mengganti *trend* ke arah perilaku tidak etis dalam bisnis. Keputusan etis dalam organisasi dipengaruhi oleh tiga faktor kunci, yaitu standar moral individu, pengaruh manajer dan rekan kerja, dan kesempatan untuk terlibat dalam perbuatan yang menyimpang. Apabila seorang karyawan mempunyai standar moral individu yang baik, maka ia akan menerapkan perilaku etis. Kegiatan dan contoh yang telah dilakukan rekan kerja sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang disusun organisasi akan menghasilkan perilaku etis dan konsisten dalam organisasi. Apabila perusahaan atau organisasi gagal memberikan contoh atau teladan yang baik atau yang sesuai dengan kode etik, maka akan

terjadi kekacauan dan konflik yang berkembang menjadi perilaku yang tidak etis, bahkan jahat. Apabila pimpinan meninggalkan tempat kerjanya lebih awal, anak buahnya cenderung mengikuti atau melakukan hal yang sama.

Isu-isu etika pada umumnya muncul dari konflik, oleh karenanya akan sangat bermanfaat menguji penyebab konflik etika. Manajer bisnis dan karyawan seringkali mengalami beberapa tekanan antara keyakinan etis yang dimiliki dan tanggung jawabnya pada organisasi tempatnya bekerja. Banyak karyawan menggunakan standar etika yang berbeda antara di tempat kerja dan di rumah. Konflik akan meningkat apabila karyawan merasa bahwa perusahaannya mendorong dilakukannya perilaku yang tidak etis atau merasa mendapat tekanan di perusahaan karena perbedaan tersebut. Selain itu, sulit bagi karyawan untuk menentukan kode etik apakah yang dapat diterima dalam perusahaan jika perusahaan tidak pernah menyusun kebijakan dan standar etika. Tanpa adanya kebijakan dan standar tersebut, karyawan bisa mendasarkan keputusannya pada bagaimana rekan kerja dan supervisornya berperilaku.

Selanjutnya, kode etik profesional merupakan peraturan dan standar formal yang menjelaskan apa yang diharapkan perusahaan dari karyawan. Kode etik tidak perlu mendetail untuk setiap situasi, tetapi harus menyediakan pedoman dan prinsip yang dapat membantu karyawan mencapai sasaran organisasi dan mengendalikan resiko pada cara yang dapat diterima dan etis. Pengembangan kode etik harus meliputi tidak hanya para eksekutif dan dewan direktur, tetapi juga semua karyawan pada semua posisi dalam perusahaan atau organisasi. Kode etik, kebijakan etika, dan program pengembangan etika dapat memajukan perilaku etis karena ketiganya mampu menjelaskan manakah kegiatan yang dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima dan ketiganya membatasi kesempatan melakukan perbuatan yang menyimpang dengan memberikan hukuman bagi penumpangan peraturan dan standar. Kode etik dan kebijakan etika mendorong terciptanya budaya etis dalam perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan para ahli dikatakan bahwa budaya etis perusahaan sangat ditentukan oleh perilaku yang menyimpang di masa mendatang. Pelaksanaan kode etik dan kebijakan etika melalui pemberian penghargaan dan hukuman akan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap standar etika.

Salah satu program untuk meningkatkan pelaksanaan standar etika adalah karyawan boleh melaporkan perilaku tidak etis di tempat kerja secara anonim. Meskipun demikian, karyawan takut terjadi balas dendam oleh karyawan lain yang dilaporkannya tersebut. *Whistleblowing* terjadi ketika karyawan mengungkapkan perilaku tidak etis karyawan lain kepada pihak eksternal organisasi, seperti ke media atau lembaga pemerintah. Perusahaan seringkali meminta karyawan untuk melaporkan perlakuan tidak etis rekan kerjanya secara internal saja. Namun demikian, *whistleblowers* seringkali diperlakukan negatif dalam organisasi.

Kecenderungan yang ada saat ini adalah perubahan inisiatif etika berdasar peraturan atau legal dalam organisasi menjadi budaya atau integritas yang menjadikan etika bagian dari nilai-nilai yang dianut organisasi. Program etika bisnis yang efektif baik bagi tercapainya kinerja organisasi. Perusahaan selalu mengembangkan fungsi kepercayaan secara lebih efektif dan efisien dan menghindari kerusakan reputasi perusahaan dan imej produk perusahaan. Etika organisasional akan memberikan dampak positif bagi tercapainya sasaran organisasi seperti keuntungan, kemampuan, kepuasan karyawan, dan loyalitas pelanggan. Tidak adanya etika organisasional dan tidak adanya nilai-nilai di tempat kerja seperti kejujuran, kepercayaan, dan integritas dapat memiliki dampak negatif pada sasaran organisasi dan ingatan karyawan.

Menurut Madura (2007), ada beberapa contoh keputusan bisnis yang dinilai tidak etis, yaitu:

1. Pemberian komisi agar mendapatkan harga produk yang lebih murah atau untuk mendapatkan proyek tertentu.
2. Manajer yang merekrut calon karyawan yang tidak memenuhi kualifikasi karena calon karyawan tersebut adalah teman sekolahnya dulu.
3. Manajer yang memberikan kemenangan dalam tender untuk pembelian bahan-bahan dari pemasok yang dapat memberikan komisi kepadanya.
4. Untuk menghemat biaya, perusahaan membuang limbah ke sembarang tempat yang dapat menyemarkan lingkungan sekitarnya.

Masih banyak lagi tindakan atau keputusan tidak etis yang dilakukan perusahaan atau personil dalam perusahaan yang melanggar etika dan dapat merugikan berbagai pihak. Keputusan yang tidak etis biasanya terjadi ketika keputusan yang dibuat hanya bermanfaat bagi dirinya sendiri tetapi merugikan para pemangku kepentingan lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu melakukan pemantauan terhadap keputusan yang telah diambil untuk menjamin bahwa keputusan tersebut dapat dipertanggung jawabkan kepada para pemangku kepentingan yang ada.

Etika tidak pernah terlepas dari hukum. Baik etika (termasuk etika bisnis) dan sistem hukum dalam suatu negara selalu berevolusi dari waktu ke waktu. Namun demikian, ada beberapa hal yang menjadikan perhatian oleh para pelaku bisnis, seperti:

1. Ada beberapa tindakan yang legal menurut hukum namun dipandang kurang atau tidak etis menurut beberapa orang.
2. Ada beberapa tindakan yang tidak sah atau tidak dapat diterima menurut peraturan hukum namun tidak mengandung konten etika..
3. Beberapa pengembangan etika berhubungan dengan pengembangan karakter atau memaksimalkan manfaat sosial

Semua bisnis memberikan perhatian pada etika sebagai bagian dari misi organisasi atau perusahaan tersebut. Semua pelaku bisnis menyadari bahwa perilaku etis merupakan perilaku mendasar dalam menjalankan bisnisnya. Bisnis juga mempunyai nilai inti (*core values*) yang merupakan keyakinan khusus yang menjadi bagian dari filosofi pengoperasian bisnis. Nilai inti dalam bisnis tersebut meliputi kejujuran, kepercayaan, penghargaan, dan seluruh nilai moral yang terkait dengan bisnis. Perusahaan lain ada yang menggunakan integritas sebagai nilai inti.

Cara yang paling populer dalam mempromosikan perilaku etis adalah melalui kode etik. Kode etik tersebut bersifat formal, merupakan kalimat yang tertulis yang diyakini oleh bisnis harus dilakukan dan yang diyakini oleh bisnis untuk dihindari. Tujuan disusunnya kode etik tersebut adalah untuk memberitahu kepada semua pihak terkait mengenai bagaimana cara menyelesaikan permasalahan yang terkait dengan isu-isu etika. Kode etik bisa bersifat sangat umum, namun bisa juga bersifat khusus dan mendetail.

Selanjutnya, budaya bisnis merupakan hal yang penting dalam mempelajari etika bisnis. Budaya bisnis merupakan seperangkat nilai dan keyakinan mengenai apa yang baik, benar, dan tepat dalam bisnis. Nilai dan keyakinan tersebut pada umumnya dikenal dengan baik dan dapat diterima oleh semua anggota atau pelaku bisnis. Ada tiga hal yang harus dipahami dalam membangun budaya bisnis yang etis, yaitu pemimpin harus menyusun nilai moral bisnis yang jelas atau dapat dipahami, perilaku dan standar etika tersebut disusun secara logis, dan proses membangun budaya etis tersebut sulit. Bisnis harus mendukung dan menguatkan karyawan dengan nilai-nilai etika melalui pemberian penghargaan pada karyawan yang menjalankan nilai-nilai etika bisnis dan memberikan sanksi bagi pelanggaran etika bisnis.

Faktor yang menentukan apakah perilaku seseorang tersebut etis atau tidak antara lain tahap pengembangan moral dan variabel pemoderasi lain seperti karakteristik individual, desain struktur organisasi, budaya organisasi, dan intensitas isu-isu mengenai etika. Individu yang memiliki moral kuat tidak akan melakukan sesuatu yang keliru bila berhadapan dengan peran, kebijakan, ataupun deskripsi pekerjaan. Sebaliknya, moral individu akan melemah karena struktur dan budaya organisasi yang memungkinkan perilaku yang tidak etis.

Selanjutnya, ada tiga tahap pengembangan moral (Boone & Kurrtz, 2005). Tahap pertama adalah *preconventional level*, yaitu orang memilih antara benar dan salah berdasarkan pada konsekuensi personal dari luar sumber daya seperti hukumna fisik, penghargaan, atau pertukaran. Pada tahap ini berbagai peraturan ditaati dengan baik untuk menghindari hukuman yang bersifat fisik. Pada tahap kedua, *conventional level*, keputusan mengenai etika berkaitan dengan standar yang ditetapkan dan digunakan dalam hidup bermasyarakat. Pada tahap ini berbagai kewajiban harus ditaati dan apa yang menjadi harapan masyarakat harus dipenuhi. Tahap ketiga yang disebut dengan *principle level* adalah pendefinisian nilai moral yang tidak termasuk kewenangan kelompok. Pada tahap ini semua prinsip etika diikuti meskipun mereka tidak mematuhi hukum dan menilai hak-hak orang lain walaupun harus mengabaikan pendapat mayoritas.

Selanjutnya ada dua karakteristik individual sebagai faktor pemoderasi, yaitu nilai dan kepribadian yang menentukan apakah orang akan berperilaku etis. Nilai personal menunjukkan keyakinan mendasar mengenai apa yang benar dan yang salah. Nilai ini dipengaruhi oleh apa yang didengar dan dilihat dari orang tua, guru, teman, dan lingkungan sekitarnya. Oleh karena itu, karyawan yang berasal dari organisasi yang sama bisa memiliki nilai yang berbeda. Selanjutnya, ada dua jenis kepribadian yang memengaruhi tindakan individu yang mendasarkan pada keyakinan mengenai apa yang benar dan yang salah, yaitu kekuatan ego (*ego strength*) dan kemampuan pengendalian (*locus of control*). *Ego strength* mengukur kekuatan kepercayaan diri seseorang. Individu yang memiliki *ego strength* tinggi akan mengerjakan apa yang mereka pandang benar dan lebih konsisten dengan pertimbangan moral. *Locus of control* merupakan keyakinan individu untuk mengendalikan kesempatannya. Individu dengan *internal locus of control* yakin dapat mengendalikan masa depannya sendiri. Oleh karena itu, individu dengan internal locus of control mempunyai standar sendiri untuk menentukan apa yang benar dan yang salah yang konsisten dengan standar atau pertimbangan moralnya.

Faktor pemoderasi lainnya adalah desain struktur organisasi. Desain struktur organisasi akan memengaruhi apakah karyawan akan berperilaku secara etis dengan meminimalkan ambiguitas dan ketidakpastian dengan peran dan peraturan formal yang secara terus-menerus mengingatkan karyawan mengenai perilaku etis dan mendorong perilaku etis. Variabel struktural lain yang memengaruhi pilihan etis yang meliputi sasaran, sistem penilaian kinerja, prosedur alokasi penghargaan. Meskipun organisasi menggunakan sasaran atau tujuan sebagai petunjuk yang dapat memotivasi karyawan, namun sasaran atau tujuan ini dapat menimbulkan perilaku tidak etis. Sebagai contoh, perusahaan yang bertujuan mendapatkan keuntungan akan melakukan perilaku yang tidak etis dengan menghalalkan cara yang masih mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya. Sistem penilaian kinerja organisasi menyangkut bagaimana penghargaan akan dialokasikan pada karyawan. Bila pemberian penghargaan tergantung pada hasil sebagai tujuan, maka karyawan akan melakukan apa pun untuk mencapai tujuan termasuk melakukan pelanggaran terhadap standar etika.

Selanjutnya, budaya organisasi juga memengaruhi perilaku etis. Budaya organisasi berisi nilai-nilai bersama yang dianut organisasi tersebut. Nilai-nilai tersebut menunjukkan apa yang diterima dan apa yang diyakini seperti menciptakan lingkungan yang dapat mendorong perilaku etis atau tidak etis. Organisasi dapat menggunakan pengelolaan

berdasarkan nilai, yaitu menggunakan nilai-nilai untuk mengarahkan cara mengerjakan tugas atau pekerjaannya. Manajer organisasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang dapat mendukung karyawan menerima budaya dan nilai-nilai yang diperlukan dalam mengerjakan tugas atau pekerjaan.

Bagaimana perilaku etis dapat diciptakan? Manajer dapat melakukan sejumlah langkah untuk menciptakan perilaku etis di tempat kerja, seperti menyeleksi karyawan dan memilih karyawan yang sesuai dengan standar etika, menyusun kode etik, memimpin dengan cara memberikan contoh. Proses seleksi karyawan yang meliputi wawancara, tes tertulis, pengujian latar belakang, sebagainya merupakan tahap yang penting dalam mengenal pengembangan moral, nilai-nilai personal, *ego strength* dan *locus of control* individu tersebut. Pada tahap ini individu akan diberi pemahaman mengenai apa yang benar dan yang salah, dan standar etika dalam organisasi. Kode etik merupakan catatan atau statement formal mengenai nilai-nilai organisasi dan peran yang harus dimainkan oleh masing-masing pihak.

Selanjutnya, melakukan bisnis secara etis memerlukan komitmen dari pimpinan puncak karena nilai-nilai bersama atau yang disebut budaya disusun antara lain oleh pemimpin dan pendiri. Pimpinan juga harus menyusun praktek pemberian penghargaan dan memberikan hukuman. Bagaimana etika bisnis dikembangkan? Banyak perusahaan membuat seminar, workshop, dan berbagai bentuk program pelatihan untuk menciptakan dan mendorong perilaku etis. Program pelatihan tersebut bukannya tidak menuang kontroversi. Kritik utama terhadap program pelatihan tersebut adalah etika merupakan sistem nilai yang terbentuk ketika individu masih muda. Oleh karena itu, nilai hanya dapat dipelajari ketika masih muda, bahkan ketika masih kanak-kanak. Namun demikian, beberapa peneliti menyatakan bahwa pelatihan mengenai etika tersebut dapat meningkatkan pengembangan moral sehingga dapat meningkatkan kesadaran individu terhadap isu-isu etika dalam bisnis.

Selanjutnya, ada berbagai isu dalam etika bisnis, yaitu kepemimpinan yang etis, melindungi karyawan yang melaporkan kesalahan, kewirausahaan sosial, dan usaha sukarela dari para karyawan. Pemimpin yang etis adalah pemimpin yang mengambil keputusan secara etis, jujur, tidak melakukan manipulasi, tidak berbohong, berlaku adil, dan tidak menggunakan kesempatan atau situasi untuk memanfaatkan karyawan. Kebanyakan karyawan merasa takut melaporkan kesalahan atau kecurangan yang dilakukan pimpinan atau rekan kerjanya karena takut kariernya akan terhambat. Namun demikian, untuk dapat mewujudkan bisnis yang beretika, kesalahan atau kecurangan tersebut harus dilaporkan untuk diberikan hukuman atau sanksi bagi pelaku kecurangan tersebut.

Sementara itu, kewirausahaan sosial merupakan individu atau organisasi yang mencari kesempatan untuk memperbaiki masyarakat dengan menggunakan pendekatan praktis, inovatif, dan berkelanjutan. Usaha sukarela karyawan seringkali disebut sebagai perilaku menyimpang yang tidak ada dalam deskripsi pekerjaannya, namun karyawan secara sukarela melakukannya. Perilaku menyimpang yang dilakukan secara sukarela tersebut memang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan, namun dapat menimbulkan stres kerja dan menyebabkan konflik pekerjaan - keluarga.

Cole (2004) menyatakan bahwa beberapa perusahaan telah menerapkan duabelas langkah dalam menerapkan kode etik untuk melaksanakan etika bisnis, yaitu:

1. Mengintegrasikan kode etik dalam sistem nilai perusahaan
2. Menjamin bahwa kode etik yang ada didukung oleh pimpinan
3. Menyosialisasikan kode etik pada semua karyawan dengan benar
4. Mengarahkan karyawan mengenai bagaimana mengelola kesulitan pelaksanaan kode etik dan bagaimana menangani kemungkinan terjadinya penyimpangan dari kode etik

5. Memberikan kesempatan kepada semua personil dalam organisasi untuk menanggapi isi kode etik tersebut
6. Memberitahukan persyaratan yang harus dijalankan manajer untuk memahami dan menerapkan kode etik dalam praktek
7. Mengenalkan prosedur untuk meninjau dan merevisi kode etik bila diperlukan
8. Membuat suatu kontrak kesediaan untuk melakukan kode etik bagi karyawan
9. Menyediakan pelatihan mengenai isu-isu yang relevan bila menerapkan kode etik
10. Menerjemahkan kode etik ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami bila diperlukan
11. Mendistribusikan fotokopi kode etik kepada pemasok dan pelanggan untuk mendukung tanggungjawab mereka dalam melaksanakan kode etik
12. Memasukkan kode etik dalam laporan tahunan sehingga para pemangku kepentingan dan masyarakat umum mengetahui kode etik yang berlaku di perusahaan tersebut.

Untuk melaksanakan kode etik tidak dapat terlepas dari permasalahan dilema moral seperti yang telah disinggung pada sub pokok bahasan sebelumnya. Dilema moral tersebut meliputi:

1. Suatu cara kegiatan atau keputusan tertentu dilaporkan dalam laporan tahunan seperti ukuran depresiasi terutama pada situasi dan kondisi khusus
2. Mendapatkan kontrak penjualan di pasar yang persaingannya tinggi sehingga membutuhkan adanya dorongan atau pilihan yang disarankan
3. Penggabungan antara rencana, desain, dan informasi penting lainnya dari pesaing oleh mata-mata (*espionage*)
4. Merencanakan pengendalian terhadap kenyataan yang menggabungkan keamanan atau keefektifan produk

Keberadaan kode etik dalam melaksanakan etika bisnis juga diperlukan dalam melakukan negosiasi bisnis, khususnya dalam situasi yang tidak ada pengendalian atau batasan yang bersifat legal atau konstitusional. Keberadaan kode etik dalam etika bisnis didukung oleh manajemen puncak (*top management*) akan membantu mewarnai budaya perusahaan yang membedakan praktek bisnis perusahaan tersebut dari perusahaan bisnis lain, membedakan praktek bisnis yang dapat diterima oleh perusahaan tersebut, serta mempertajam praktek bisnis yang ada.

Isu mengenai etika bisnis lainnya adalah engeksplorasi wanita dan anak-anak baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Pada perusahaan multinasional juga terdapat pertentangan antara praktek bisnis lokal dan praktek bisnis perusahaan tersebut untuk memberikan upah yang rendah bagi karyawan yang berasal dari perusahaan lokal. Permasalahan lingkungan juga ikut menentukan apakah bisnis tersebut telah berjalan dengan baik atau masih melanggar peraturan mengenai polusi lingkungan. Polusi tersebut bila tidak tertangani dengan baik akan merusak hutan, sungai, dan ekosistem lingkungan lainnya yang berdampak pada permasalahan pemanasan global (*global warming*). Perusahaan berusaha untuk meminimalkan polusi, mengurangi limbah, dan mengembangkan metode produksi yang ramah lingkungan. Dalam beberapa kasus, pemerintah membantu dengan peraturan atau hukum yang bersifat nasional dan berbagai kesepakatan internasional. Namun demikian, apabila hukum, peraturan, dan kesepakatan nasional dan internasional tersebut tidak ada, maka perusahaan menggunakan etika bisnis sebagai dasar mewujudkan kondisi tersebut.

Etika bisnis seringkali tumpang tindih dengan etika praktis seperti etika lingkungan, etika medis, etika jurnalisme, etika politik, dan sebagainya (Harrison, 2005). Etika lingkungan

merupakan hak keuangan para pemegang saham untuk menyusun pendekatan proaktif menghadapi *green issues*. Etika medis merupakan kewajiban perusahaan farmasi untuk menetapkan harga yang rendah di negara-negara sedang berkembang yang masih memerlukan bantuan keuangan dan memiliki keterbatasan sumber daya. Etika jurnalisme dan etika politik merupakan etika yang terkait masalah komunikasi. Masih banyak lagi etika yang berlaku di masyarakat yang kebanyakan tumpang tindih dengan etika bisnis.

Penggunaan etika bisnis menunjukkan bisnis itu sendiri sebagai entitas yang berbeda dan melaksanakan bisnis secara kompetitif. Etika bisnis membahas permasalahan etika dalam bisnis secara umum yang seringkali terkait dengan etika pasar yang ada dalam sistem perekonomian pasar yang kompetitif. Dalam kenyataannya, etika bisnis sebagai satu entitas dilakukan oleh individu dalam organisasi bisnis sebagai wirausaha, manajer, dan karyawan.

Etika bisnis juga berhubungan dan tumpang tindih dengan etika profesional, seperti etika akuntan, etika pemasaran, etika manajemen sumber daya manusia, dan sebagainya. Etika akuntan penting bagi semua organisasi sebagai penilai, pengendali, dan pelaporan berbagai aspek manajemen keuangan dengan tingkat kejujuran dan transparansi tinggi. Etika pemasaran terkait dengan persepsi pelanggan mengenai periklanan dan penjualan melalui berbagai media. Sedangkan etika manajemen sumber daya manusia merupakan etika yang penting terutama dalam pengelolaan karyawan dalam organisasi tersebut.

Sementara itu, ada keterkaitan antara etika dan hukum. Baik etika maupun hukum di semua negara di dunia ini selalu mengalami perubahan dan perkembangan. Hukum sebagai bentuk operasionalisasi kode moral memiliki beberapa catatan penting, yaitu:

1. Ada kalanya tindakan yang dilakukan telah sesuai hukum, namun dipandang tidak etis oleh beberapa individu dalam masyarakat
2. Ada kalanya tindakan yang dilakukan melanggar hukum (*illegal*), namun tidak mengandung konten etika secara khusus. Hal ini bukan berarti hukum telah hancur, namun analisis etika secara luas tidak diperlukan.
3. Beberapa pendekatan dalam etika berhubungan dengan pengembangan atau untuk memaksimalkan manfaat sosial yang tidak secara sederhana diatur dengan hukum kecuali untuk hal-hal yang terkait dengan hasil.

Dalam masyarakat ada empat standar yang berkembang, yaitu hukum, etika, kebebasan, dan politik. Banyak literatur mengenai etika bisnis yang tidak terkait dengan tindakan kriminal, karena tidak ada dilema etika. Etika bisnis juga berhubungan dengan ambiguitas dan kesulitan batasannya dengan hukum. Dalam melaksanakan etika bisnis, terdapat tiga langkah, yaitu kesadaran (*awareness*), keinginan (*intention*), dan keputusan (*decision*). Kesadaran moral merupakan adanya isu etika dalam pengambilan keputusan dalam konteks khusus. Pertimbangan moral, yaitu keputusan mengenai apa yang benar untuk dikerjakan. Perilaku yang etis yaitu mengerjakan sesuatu yang benar.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan etika bisnis.
2. Jelaskan alasan mengapa bisnis harus menjalankan etika bisnis.
3. Mengapa perilaku etis berhubungan dengan struktur organisasi yang mendarat.
4. Sebutkan tiga langkah dalam melaksanakan etika bisnis

5. Bagaimana langkah yang dapat diambil manajer agar perilaku etis selalu diciptakan dalam organisasi?

Jawaban Latihan

1. Etika bisnis merupakan prinsip dan standar yang menentukan perilaku dalam organisasi bisnis. Ada tiga jenis etika dalam organisasi dan pengelolaannya, yaitu etika organisasi, etika manajemen, dan etika bisnis.
2. Ada berbagai alasan mengapa bisnis harus menekankan pada praktek perilaku yang etis. Bagi para manajer, mereka harus melakukan apa yang benar untuk dilakukan yang merefleksikan nilai-nilai personal. Ada beberapa alasan pentingnya etika bisnis yang merupakan kunci keberhasilan dalam bisnis dan memenangkan persaingan, yaitu tuntutan pelanggan terhadap perilaku etis dalam bisnis, etika yang baik akan memperbaiki iklim kerja, dan pemberdayaan karyawan baru sangat memerlukan petunjuk yang baik dan jelas.
3. Alasan pentingnya perilaku yang etis dalam bisnis adalah semakin mendatarnya struktur organisasi, maka semakin dekat jarak hubungan antara pelanggan dan karyawan, dan semakin besar peran dan kewenangan karyawan dalam mengambil keputusan.
4. Etika bisnis juga berhubungan dengan ambiguitas dan kesulitan batasannya dengan hukum. Dalam melaksanakan etika bisnis, terdapat tiga langkah, yaitu kesadaran (*awareness*), keinginan (*intention*), dan keputusan (*decision*).
5. Manajer dapat melakukan sejumlah langkah untuk menciptakan perilaku etis di tempat kerja, seperti menyeleksi karyawan dan memilih karyawan yang sesuai dengan standar etika, menyusun kode etik, memimpin dengan cara memberikan contoh. Proses seleksi karyawan yang meliputi wawancara, tes tertulis, pengujian latar belakang, sebagainya merupakan tahap yang penting dalam mengenal pengembangan moral, nilai-nilai personal, *ego strength* dan *locus of control* individu tersebut. Pada tahap ini individu akan diberi pemahaman mengenai apa yang benar dan yang salah, dan standar etika dalam organisasi. Kode etik merupakan catatan atau statement formal mengenai nilai-nilai organisasi dan peran yang harus dimainkan oleh masing-masing pihak.



RANGKUMAN

Etika bisnis merupakan prinsip dan standar perilaku dan nilai-nilai moral yang mengarahkan tindakan dan keputusan di lingkungan kerja. Untuk dapat diterapkan, organisasi menetapkan kode etik yang berlaku umum dalam organisasi tersebut. Kode etik ini merupakan cara untuk mempromosikan perilaku etis dalam organisasi. Selain itu, manajer harus menggunakan prinsip dan standar dalam kode etik tersebut dalam menyeleksi karyawan, memilih karyawan yang sesuai kode etik, dan memberikan contoh perilaku yang etis. Perilaku etis dapat dianalisis menggunakan tiga pendekatan atau teori, yaitu pendekatan utilitarianisme, teori hak, dan teori keadilan.

Pelaksanaan kode etik juga memerlukan komitmen dari manajemen puncak. Etika bisnis juga seringkali tumpang tindih dengan etika lainnya seperti etika lingkungan, etika politik, etika medis, etika jurnalkisme, dan sebagainya. Selain itu, etika bisnis juga tumpang tindih dengan etika profesional seperti akuntan, pemasaran, manajemen sumber daya manusia, dan seterusnya.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Beberapa peran yang penting dalam etika bisnis, yaitu:
 - a. Mendeskripsikan dan mengategorisasikan proses pembentukan nilai dalam organisasi dan dalam perekonomian pasar bebas;
 - b. Mengarahkan nilai-nilai yang harus dipertahankan dalam organisasi dengan memperhatikan kombinasi pengalaman dan temuan dalam ilmu sosial;
 - c. Menjelaskan bagaimana keputusan harus dibuat dengan cara memperhatikan prinsip-prinsip moral.
 - d. Jawaban a,b,c benar
2. Untuk melaksanakan peran etika bisnis tersebut, ada beberapa hal yang harus diperhatikan, kecuali:
 - a. Tanggung jawab dan kewenangan sesuai hirarki yang ada
 - b. Mengelola ketidakpastian dan berani menanggung resiko
 - c. Rantai hubungan sebab dan akibat yang sederhana
 - d. Ukuran dan hubungan antarsistem dengan pertimbangan tertentu
3. Ada beberapa jenis etika dalam organisasi dan pengelolaannya, kecuali:
 - a. etika organisasi
 - b. etika manajemen
 - c. etika karyawan
 - d. etika bisnis
4. Etika organisasi adalah etika kerja dalam organisasi, yang meliputi:
 - a. tindakan, peran, kewajiban, dan tanggung jawab individual dalam struktur formal organisasi sebagai pemilik, pemangku kepentingan, dan sasaran
 - b. mengelola hubungan antara manajer dan karyawan
 - c. menunjukkan tindakan dalam entitas tertentu
 - d. jawaban a dan b benar
5. Ada beberapa tahapan yang dapat dilakukan dalam menilai perilaku etis yang bersifat subyektif dan ambigu, yaitu
 - a. mendapatkan informasi yang relevan dan berdasarkan pada pendapat orang banyak
 - b. menganalisis fakta untuk menentukan manakah nilai-nilai moral yang paling tepat
 - c. membuat pertimbangan formal berdasarkan pada kebenaran atau kesalahan kegiatan atau kebijakan yang diusulkan
 - d. mengambil keputusan etis
6. Ada beberapa pertimbangan etis yang harus dilakukan, kecuali:
 - a. kegunaan
 - b. hak-hak
 - c. keadilan
 - d. kepentingan
7. Berikut adalah pendekatan atau teori dalam menganalisis perilaku etis, kecuali:
 - a. pendekatan utilitarianisme
 - b. teori kewajiban
 - c. teori hak
 - d. teori keadilan

8. Ada beberapa contoh keputusan bisnis yang dinilai tidak etis, kecuali:
- Pemberian komisi agar mendapatkan harga produk yang lebih murah atau untuk mendapatkan proyek tertentu.
 - Manajer yang merekrut calon karyawan yang tidak memenuhi kualifikasi karena calon karyawan tersebut adalah rekan sekolahnya dulu.
 - Manajer yang memberikan kemenangan dalam tender untuk pembelian bahan-bahan dari pemasok yang dapat memberikan komisi kepadanya.
 - Perusahaan membuang limbah ke tempat yang telah disediakan untuk menyegah penyemaran lingkungan sekitarnya
9. Ada tiga hal yang harus dipahami dalam membangun budaya bisnis yang etis, yaitu
- pemimpin harus menyusun nilai moral bisnis yang jelas atau dapat dipahami
 - perilaku dan standar etika tersebut disusun secara logis
 - proses membangun budaya etis tersebut sulit
 - jawaban a,b,c, benar
10. Etika bisnis juga berhubungan dengan ambiguitas dan kesulitan batasannya dengan hukum. Dalam melaksanakan etika bisnis, terdapat beberapa langkah, yaitu
- kemauan
 - kesadaran
 - keinginan
 - keputusan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Tanggung Jawab Sosial

A. PENGERTIAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Tanggung jawab sosial merupakan keseluruhan cara yang dilakukan bisnis dalam usaha menyeimbangkan komitmen terhadap kelompok yang relevan dan individu dalam lingkungan sosialnya. Tanggung jawab sosial menunjukkan tanggung jawab organisasi sebagai entitas korporasi kepada masyarakat secara luas. Kelompok ataupun individu yang secara langsung dipengaruhi oleh praktek organisasi tersebut dan memiliki kesempatan memengaruhi kinerja organisasi disebut sebagai pemangku kepentingan organisasi. Yang dimaksud pemangku kepentingan di sini adalah pelanggan, karyawan, investor, pemasok, dan komunitas lokal. Pemangku kepentingan ini dapat dipilih diantara berbagai pihak yang penting dan relevan dengan organisasi dan mencoba memenuhi kebutuhan dan harapan organisasi. Tanggung jawab sosial juga menunjukkan tanggung jawab organisasi yang bertindak sebagai entitas korporasi terhadap masyarakat secara keseluruhan (Harrison, 2005).

Bertanggung jawab secara sosial memberikan dampak pada peran ekonomi dalam masyarakat. Perusahaan diharapkan oleh masyarakat dapat memainkan peran yang penting untuk melayani masyarakat dan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat terutama yang terkait dengan persoalan kesehatan dan lingkungan. Dalam melaksanakan tanggung jawab sosial tersebut, perusahaan harus mengembangkan program sosial atau program masyarakat. Organisasi atau perusahaan sendirilah yang dapat mendorong para personilnya untuk menjadi warga yang baik dengan melaksanakan tanggung jawab sosial.

Tanggung jawab sosial korporasi merupakan tindakan atau kegiatan perusahaan yang dapat dipertanggung jawabkan dan yang memengaruhi banyak orang, masyarakat, dan lingkungannya. Tanggung jawab sosial tersebut berhubungan langsung dengan fungsi utama organisasi bagi masyarakat dan memengaruhi kehidupan individual. Tanggung jawab sosial korporasi tersebut juga meliputi berbagai hal seperti etika bisnis, tata kelola korporasi dan lingkungan, dan kewargaan korporasi atau bisnis sebagai bagian dari masyarakat.

Tanggung jawab sosial meliputi tanggung jawab pada pelanggan, pada karyawan, pada investor, pada kreditur, dan pada lingkungan masyarakat. Menurut Ferrel *et al.* (2011), terdapat empat dimensi tanggung jawab sosial, yaitu dimensi ekonomi, hukum, etika, dan sukarela. Tanggung jawab ekonomi adalah tanggung jawab untuk mendapatkan keuntungan. Tanggung jawab hukum merupakan tanggung jawab untuk menaati hukum yang dinyatakan dengan benar dan salah atau tanggung jawab memainkan atau melaksanakan peraturan yang ada. Selanjutnya, tanggung jawab etika merupakan tanggung jawab perusahaan untuk menjadi etis, mengerjakan apa yang benar, adil, dan pantas, serta menghindari kejahatan. Sedangkan tanggung jawab sukarela merupakan tanggung jawab untuk menjadi warga organisasi atau perusahaan yang baik, memberikan kontribusi pada masyarakat dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat.

Kewargaan korporasi (*corporate citizenship*) merupakan pemenuhan tanggung jawab hukum, etika, dan ekonomi secara sukarela yang dilakukan oleh para pemangku kepentingan. Hal ini meliputi kegiatan dan proses organisasional yang diadopsi bisnis untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya. Komitmen untuk melaksanakan kewargaan korporasi meliputi kegiatan dan pengukuran untuk melaksanakan filosofi kewargaan korporasi dan menerapkan inisiatif kewargaan dan tanggung jawab sosial. Satu isu utama kewargaan korporasi adalah fokus pada perlindungan lingkungan. Tanggung jawab sosial merupakan satu bidang yang dinamis dengan perubahan isu secara konstan terhadap permintaan sosial. Tanggung jawab sosial berhubungan dengan perbaikan kinerja bisnis. Sejumlah studi juga menyatakan bahwa

ada hubungan antara tanggung jawab sosial dan profitabilitas, seperti hubungan antara komitmen karyawan dan loyalitas pelanggan.

Konsep tanggung jawab sosial dapat dijelaskan dengan cara yang berbeda. Sebagai contoh, hanya membuat keuntungan, menjalankan bisnis di luar pembuatan laba, berbagai penyimpangan kegiatan korporasi untuk kesejahteraan sosial, dan memperbaiki kondisi lingkungan atau kondisi sosial. Menurut Robbins dan Coulter (2012), ada dua konsep yang terkait dengan tanggung jawab sosial, yaitu tanggung jawab sosial bila perusahaan terikat dalam kegiatan sosial karena tanggung jawabnya untuk memenuhi tanggung jawab sosial dan legal dan pandangan klasik mengenai tanggung jawab sosial yang merupakan tanggung jawab manajemen untuk memaksimalkan keuntungan.

Konsep lain yang terkait dengan tanggung jawab sosial adalah tanggapan sosial yang menggambarkan tanggung jawab sosial yang ada di luar laba atau keuntungan yang diperoleh yaitu melindungi dan memperbaiki kesejahteraan masyarakat. Pandangan ini mendasarkan pada keyakinan bahwa perusahaan bukan merupakan entitas yang mandiri dan hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, melainkan mempunyai tanggung jawab pada masyarakat luas. Selanjutnya, tanggapan sosial dilakukan ketika perusahaan terikat pada tindakan sosial dalam menanggapi kebutuhan sosial masyarakat. Manajer harus memperhatikan norma dan nilai sosial untuk melakukan praktek bisnis dan mengambil keputusan yang terkait dengan pasar.

Tanggung jawab sosial organisasi memandang sesuatu dengan cara yang berbeda. Tanggung jawab sosial tersebut harus dipilih karena berbagai kebutuhan sosial dan dapat membantu memperbaiki masyarakat karena tanggung jawab sosial merupakan hal yang baik untuk dilakukan. Pengertian tersebut mengandung asumsi bahwa perusahaan telah menaati hukum dan memperhatikan kepentingan para pemegang saham tetapi menambah pentingnya etika dengan mengerjakan sesuatu yang membuat masyarakat lebih baik dan tidak melakukan sesuatu yang membuat lebih buruk. Tanggung jawab organisasi secara sosial merupakan apa yang benar karena dirasakan hal tersebut perlu untuk dilakukan.

Menurut Crane dan Matten, terdapat dua karakteristik tanggung jawab sosial, yaitu tanggung jawab sosial korporasi dan kewargaan korporasi (Cole, 2004). Tanggung jawab korporasi merupakan tanggapan korporasi terhadap tekanan lingkungan yang berhubungan dengan tindakan proaktif untuk mengantisipasi peraturan masa mendatang dan harapan sosial. Sementara itu, kewargaan korporasi merupakan hak semua warga organisasi yang harus dipenuhi, seperti keselamatan, keadilan, dan sebagainya.

Menurut Cole (2004), ada dua cara mengembangkan rasa tanggung jawab sosial, yaitu mendorong pelaksanaannya menggunakan hukum atau memengaruhi personil organisasi atau perusahaan untuk secara sukarela melakukan tanggung jawab sosial perusahaan pada masyarakat. Peran hukum memang penting, tetapi tidak dominan di dalam mengatur hubungan antara perusahaan dan para pemangku kepentingan. Sebagai contoh hukum yang dirancang untuk melindungi masyarakat dari kegiatan komersial yang membawa dampak pada polusi industri atau produk yang membahayakan sekitarnya. Para personil dalam organisasi juga dapat diarahkan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial tersebut dengan berbagai macam motif yang mendasari, mulai dari motif altruistik hingga motif kepentingan diri (*self-interest*).

1. Tanggung Jawab Sosial pada Pelanggan

Tanggung jawab pada pelanggan merupakan tanggung jawab perusahaan dalam menghasilkan produk, baik barang maupun layanan yang dilakukan ketika melakukan produksi atau penjualan produk tersebut. Tanggung jawab produksi merupakan tanggung jawab untuk melakukan proses produksi atau memberikan pelayanan sehingga menghasilkan

produk yang aman bagi pelanggan, dapat digunakan, tidak kadaluwarsa, mendapat ijin dari pemerintah negara setempat, dapat dikonsumsi sesuai dengan ketentuan atau syarat umurnya. Dalam hal ini perusahaan sebagai produsen harus jujur dan mengatakan apa adanya mengenai produk yang dihasilkannya, kandungan bahan atau zat yang ada di dalamnya, dampak atau efek sampingnya bila mengonsumsi dalam jangka panjang, siapa saja yang boleh mengonsumsinya, tanggal kadaluwarsanya, jaminan halal, dan sebagainya. Sementara itu, untuk perusahaan jasa yang menghasilkan layanan, pihak perusahaan harus mengomunikasikan bagaimana proses pelayanan akan dilakukan, layanan tersebut membutuhkan waktu berapa lama, efek samping atau dampak layanan tersebut, dan sebagainya. Kejujuran perusahaan penghasil barang atau yang memberikan layanan sangat diperlukan agar tidak terjadi komplain di kemudian hari. Dalam penjualan atau pemasaran, perusahaan juga harus dapat mempertanggung jawabkan baik dalam harga dan pemberian potongan atau diskon kepada pelanggan.

Tanggung jawab sosial meliputi tanggung jawab pada produksi dan penjualan produk, beserta berbagai hal yang terkait dengannya. Pada saat menghasilkan barang, maka perusahaan harus memberikan informasi secara lengkap tentang produk tersebut kepada pelanggan, seperti manfaat dan efek sampingnya, bahan-bahan pembuat barang tersebut, kedaluwarsa dan informasi halal untuk produk makanan, cara menggunakan barang tersebut, dan sebagainya. Tujuan pemberian informasi yang lengkap tersebut adalah agar para pelanggan aman dan nyaman mempergunakannya dan mengetahui dampak penggunaan barang tersebut. Hal yang sama juga dilakukan dalam memberikan produk yang berupa layanan kepada pelanggan. Sebelum mendapatkan layanan tersebut, pemberi atau penyedia layanan harus menjelaskan proses pemberian layanan, dampak atau efek samping layanan yang diterimanya, proses pembayarannya, dan sebagainya.

Bagaimana perusahaan menjamin tanggung jawabnya kepada pelanggan tersebut? Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjamin tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan, yaitu

1. Menyusun kode tanggung jawab bisnis, yaitu menyusun pedoman (*guideline*) untuk menghasilkan produk yang berkualitas, *guideline* bagi pelanggan, karyawan, dan pemilik untuk dapat menjalankan bisnis dengan baik. Kode tanggung jawab bisnis ini harus selalu diuji dan dikembangkan sehingga tidak merugikan berbagai pihak yang terkait. Kode tanggung jawab bisnis tersebut juga digunakan untuk memberi jaminan kepada semua pihak terkait bahwa produk, proses, atau investasi tersebut aman.
2. Memantau komplain pelanggan. Perusahaan harus memastikan bahwa pelanggan memiliki nomor kontak perusahaan untuk dapat menyampaikan komplain kepada perusahaan. Apabila komplain ini diperhatikan dan ditangani dengan baik, maka diharapkan komplain ini tidak terjadi lagi di kemudian hari.
3. Mendapatkan dan menggunakan umpan balik dari pelanggan. Adakalanya keluhan pelanggan tidak perlu ditunggu oleh perusahaan, tetapi pihak perusahaan justru menanyakan seberapa besar tingkat kepuasannya terhadap perusahaan, baik mengenai barang yang dihasilkan ataupun layanan yang disampaikan. Proses ini dapat dilakukan dengan memebrika kuesioner kepada pelanggan yang telah membeli barang atau mendapatkan layanan dari perusahaan kita.

Pemerintah pada umumnya berperan serta membantu terjaminnya tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan. Hal ini bertujuan agar konsumen terjamin kesehatan dan keamanannya dalam mengonsumsi barang atau mendapatkan layanan. Jaminan pemerintah ini ditunjukkan dalam nomor register barang, jaminan halal, dan jaminan dari departemen kesehatan. Pemerintah juga selalu mengadakan pengujian terhadap kualitas produk yang ada di pasaran, apakah produk yang ada masih memenuhi ketentuan dan menaati penggunaan bahan seperti yang tertera dalam label kemasan barang. Pemerintah juga tidak akan ragu

menarik suatu produk dari pasar apabila ketahuan produk tersebut menggunakan zat-zat yang berbahaya atau dapat merusak kesehatan tubuh dan lingkungan. Selain menjadi pengawas terhadap kualitas produk, pemerintah juga menjadi pengatur persaingan di pasar. Ada kalanya perusahaan mendapatkan hak monopoli atas barang tertentu, namun ada kalanya pemerintah juga mengadakan negosiasi untuk dapat menetapkan harga pasar dan menghindarkan terjadinya saling menjatuhkan antar produsen.

Akhir-akhir ini, perhatian dalam tanggung jawab bisnis terhadap pelanggan ditunjukkan dengan munculnya konsumerisme (*consumerism*), yaitu kegiatan sosial untuk melindungi hak pelanggan yang terkait dengan bisnis. Pelanggan juga seringkali mengalami ketidakadilan dalam harga karena adanya kolusi dari perusahaan. Kolusi (*collusion*) terjadi apabila dua atau lebih perusahaan berkolaborasi untuk menetapkan harga dengan cara yang keliru. Selain itu, adanya etika dalam periklanan terutama untuk produk tertentu yang membahayakan kesehatan, misalnya rokok atau produk yang beralkohol, produk khusus seperti celana dalam, bra, dan sebagainya, ataupun alat kontrasepsi seperti kondom dan pil KB. Produk-produk tersebut selalu disamarkan atau tidak dimunculkan produknya dalam periklanan. Bahkan untuk produk yang efek sampingnya dapat membahayakan kesehatan seperti rokok dan alkohol setiap muncul dalam iklan selalu disertai pernyataan seperti “merokok membahayakan kesehatan”.

Bagaimana perusahaan dapat menjamin tanggung jawab terhadap pelanggan? Ada tiga langkah penting dalam menjamin terpenuhinya tanggung jawab pada pelanggan. Pertama, menyusun kode etik, yaitu etika bisnis yang didalamnya meliputi seperangkat prinsip yang harus diikuti bila akan melaksanakan bisnis. Etika bisnis tersebut meliputi petunjuk bagaimana karyawan, pelanggan, dan pemilik mendapatkan perlakuan. Kedua, memonitor komplain dari pelanggan. Perusahaan harus memastikan bahwa pelanggan memiliki nomor telepon perusahaan untuk menyampaikan keluhan atau ketidakpuasan terhadap kualitas produk atau layanan dari karyawan terhadapnya. Perusahaan harus mampu menentukan mengapa terjadi keluhan pelanggan dan berusaha agar keluhan yang sama tidak terjadi lagi di masa mendatang. Ketiga, umpan balik pelanggan. Perusahaan harus menanyakan penilaian pelanggan terhadap produk yang dibeli atau layanan yang diterimanya walaupun pelanggan tidak menyampaikannya melalui telepon.

Selain perusahaan, pemerintah juga harus menjamin tanggung jawab kepada pelanggan. Pemerintah membantu tanggung jawab kepada pelanggan melalui berbagai peraturan dan hukum mengenai jaminan keamanan produk, periklanan, dan persaingan industri. Pemerintah melindungi pelanggan dengan mengatur kualitas produk yang dihasilkan perusahaan dengan mewajibkan produk yang dihasilkan tersebut melakukan berbagai pengujian. Pengujian tersebut meliputi kesesuaian produk dengan spesifikasi atau kandungan bahan di dalamnya, mendapatkan nomor yang menunjukkan bahwa produk telah teruji, bukti produk halal, dan sebagainya.

Pemerintah juga melindungi pelanggan dengan mengawasi periklanan yang dilakukan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar pihak perusahaan memberikan informasi yang benar mengenai produk yang ditawarkannya sehingga tidak menyesatkan pelanggan. Pemerintah juga mengatur persaingan industri. Persaingan antarperusahaan akan memberikan manfaat bagi pelanggan karena mereka akan berusaha memberikan kualitas produk yang baik bagi pelanggan dan harga terjangkau. Namun demikian, ada kalanya perusahaan memonopoli pasar dengan menawarkan produk khusus yang tidak ditawarkan oleh pesaingnya. Hal ini pun diatur pemerintah sehingga tidak merugikan pelanggan.

2. Tanggung Jawab Sosial pada Karyawan

Selanjutnya, perusahaan juga memiliki tanggung jawab kepada karyawan yang pada umumnya untuk menjamin keselamatan kerja karyawan dan keadilan bagi seluruh karyawan.

Tanggung jawab perusahaan kepada karyawan ditunjukkan dengan menjaga keselamatan kerja karyawan selama proses produksi di perusahaan. Perusahaan harus memastikan bahwa peralatan dan mesin-mesin yang ada dalam proses produksi tersebut berjalan dengan baik dan dapat membantu karyawan dalam bekerja, bukan justru mempersulit kerja karyawan. Perusahaan juga harus berusaha meminimalkan terjadinya kecelakaan kerja karyawan dan berusaha memperbaiki moralitas karyawan. Selain menjamin tidak adanya kecelakaan kerja, perusahaan juga harus menjamin adanya perlakuan negatif seperti perbedaan dan kekerasan seksual. Keanekaragaman atau diversitas (*diversity*) ini pada umumnya terjadi antargender ataupun antar-ras. Perusahaan juga harus menjamin bahwa semua karyawannya mendapatkan perlakuan yang sama, baik dalam upah atau gaji, pemberian tunjangan, pemberian sanksi dan penghargaan, dan memberikan perlakuan.

Bagaimana menjamin terlaksananya tanggung jawab perusahaan pada karyawan? Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjamin tanggung jawab perusahaan pada karyawan, yaitu:

- a. Menyusun tanggung jawab. Seperti halnya tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan, tanggung jawab perusahaan pada karyawan juga harus mempunyai pedoman. Hal ini diwujudkan dalam perjanjian atau kontrak kerja dan dalam peraturan kepegawaian. Selain itu, adanya serikat buruh di berbagai negara akan sedikit banyak mengurangi terjadinya perlakuan yang tidak adil terhadap karyawan.
- b. Kebijakan mengkritik. Seperti halnya konsumen, karyawan juga harus mendapatkan hak untuk mengajukan kritik atau komplain pada perusahaan dan harus mendapatkan perhatian untuk segera diselesaikan. Ada beberapa cara untuk dapat menyelesaikan konflik antara karyawan dan perusahaan. Pertama, dengan mengadakan mediasi yang dilakukan oleh pihak ketiga yang bersifat netral yang dapat membantu mengadakan komunikasi antara kedua belah pihak tersebut. Kedua, adanya tempat atau sarana untuk menyampaikan keluhan karyawan pada perusahaan, baik secara tertulis maupun lisan, dan secara terbuka maupun pada pihak-pihak tertentu yang telah ditentukan.

Dengan menjamin terlaksananya tanggung jawab perusahaan pada karyawan maka karyawan akan mengalami kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan ini dapat meningkatkan loyalitasnya dan mengurangi perputaran kerja (Robbins & Judge, 2009).

Rekrutmen, penerimaan, pelatihan, promosi, dan pemberian penghargaan merupakan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang menyediakan dasar untuk tanggung jawab sosial terhadap karyawan. Dengan menggunakan hukum sebagai dasar, bisnis tidak membedakan hubungan antarkaryawan. Perusahaan tidak merekrut karyawan karena alasan ras atau etnik, atau menggaji karyawan atas dasar perbedaan gender. Perusahaan yang tidak memperlakukan karyawan secara berbeda berarti telah melakukan tanggung jawab sosial dan legalnya.

3. Tanggung Jawab Sosial pada Investor dan Kreditor

Selain terhadap pelanggan dan karyawan, perusahaan juga harus bertanggung jawab kepada pemilik perusahaan atau investor. Pertanggungjawaban perusahaan terhadap pemilik atau investor ini pada umumnya adalah tanggung jawab penggunaan dana untuk menghasilkan produk yang menguntungkan para pemangku kepentingan. Manajer merupakan pihak yang melakukan pengambilan keputusan yang berpengaruh pada penggunaan dana dari pemilik atau investor sehingga menghasilkan sesuatu yang bermanfaat.

Bagaimana perusahaan menjamin tanggung jawab? Manajer harus mampu memonitor keputusan yang dilakukan karyawan untuk menjamin bahwa keputusan tersebut dibuat sesuai dengan pertimbangan pemilik, yaitu memaksimalkan kinerja dan nilai-nilai yang

dianut perusahaan. Selain itu, keputusan yang diambil terkait dengan limbah perusahaan juga harus dijamin terlindunginya keamanan pelanggan dan karyawan dan jangan sampai menimbulkan polusi. Selain itu, para pemegang saham sebagai pemilik juga harus melakukan tindakan aktif yang memengaruhi kebijakan manajemen. Perusahaan juga mempunyai tanggung jawab untuk memenuhi kewajibannya dalam membayar hutang dan bunganya. Apabila perusahaan mengalami kesulitan dalam hal keuangan dan tidak mampu membayar hutang dan bunganya, maka perusahaan harus mengomunikasikan hal tersebut kepada kreditur. Pihak kreditur biasanya akan memperpanjang batas waktu pembayaran hutang tersebut atau memberi saran dan masukan bagi perusahaan agar dapat memperbaiki kondisi keuangan perusahaan.

4. Tanggung Jawab pada Lingkungan

Akhir-akhir ini terjadi peningkatan perhatian pada perubahan iklim global pada bisnis, baik dari pemerintah maupun pelanggan untuk mengendalikan dampak negatif lingkungan. Banyak tanggung jawab sosial perusahaan yang berada di luar peraturan pemerintah. Selain itu, meskipun biaya untuk melaksanakan 'go green' cukup besar, namun pelanggan akhirnya menyadari bahwa tanggung jawab sosial ini mutlak diperlukan, sehingga pelanggan tidak segan-segan mengeluarkan uang lebih banyak. *Greenwashing* merupakan penggunaan iklan untuk proyek *green image* tanpa mengadopsi perubahan lingkungan secara substansif.

Ada beberapa jenis polusi, seperti polusi udara, polusi air, polusi tanah, polusi suara, dan sebagainya. Yang perlu mendapatkan perhatian adalah bagaimana perusahaan dan pemerintah mencegah polusi tersebut. Meskipun perusahaan dan pemerintah telah menyepakati bahwa lingkungan yang bersih dan bebas polusi memang dikehendaki, namun ada berbagai ketidaksepakatan mengenai seberapa besar tanggung jawab yang dilikinya untuk memperbaiki lingkungan. Selain itu, beberapa perusahaan seringkali tidak segera menanggapi berbagai peraturan pemerintah yang bertujuan menjaga kebersihan lingkungan.

Keputusan pimpinan perusahaan untuk memaksimalkan tanggung jawab sosial seringkali bertentangan dengan nilai perusahaan. Hal ini disebabkan tanggung jawab sosial kepada masyarakat atau lingkungan misalnya, dapat mengurangi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk pada harga minimal. Meskipun tanggung jawab sosial menghendaki komitmen keuangan, perusahaan bisa mendapatkannya dari membangun imej yang baik bahwa perusahaan mau memperhatikan tanggung jawab sosial terhadap pelanggan, karyawan, investor dan kreditur, masyarakat, serta lingkungan.

Hubungan yang ideal antara bisnis dan masyarakat masih merupakan perdebatan. Para pendukung konsep tanggung jawab sosial berpendapat bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab kepada masyarakat di luar usahanya mendapatkan keuntungan. Tuntutan pada pemegang saham perusahaan untuk mendapatkan keuntungan memang merupakan tujuan utama, namun tanggung jawab sosial harus menjadi perhatian kedua, sehingga tercapai keseimbangan.

Tanggung jawab sosial merupakan konsep lama. Pada abad kesembilan belas hingga awal abad kedua puluh, pebisnis hanya mempunyai satu tanggung jawab yaitu laba atau keuntungan. Di awal abad kedua puluh itulah para pelopor perubahan memulai menerapkan aturan politis dan pemerintah yang melindungi warganya dari penyalahgunaan atau penyelewengan bisnis besar. Aturan mengenai jaminan makanan dan minuman, membatasi kekuasaan monopoli, mencegah praktek bisnis yang tidak adil, dan sebagainya mulai ditegakkan.

Perusahaan berusaha untuk mencapai keseimbangan antara tujuan mendapatkan keuntungan yang merupakan sasaran perusahaan dan tanggung jawab sosial pada masyarakat. Hal ini tidak mudah dilakukan. Harapan perusahaan adalah tanggung jawab

sosial tersebut tidak sampai menurunkan keuntungan yang berhasil diraihinya. Oleh karena itu, saat ini bisnis tidak hanya mengenai bagaimana mendapatkan keuntungan, melainkan juga bagaimana agar bisnis yang dilakukan adalah berbeda. Pada umumnya, organisasi melakukan tanggung jawab sosial dengan cara melakukan audit sosial. Audit sosial merupakan evaluasi dan pelaporan secara sistematis kinerja sosial perusahaan. Hasilnya merupakan laporan yang merupakan informasi sistematis mengenai bagaimana kegiatan perusahaan memengaruhi para pemilik atau pemegang saham. Perusahaan juga dapat melakukan pemasaran yang berhubungan dengan penyebabnya. Beberapa perusahaan lain memilih menjadi filantropik yang dilakukan dengan tindakan yang bersifat altruistik atau membantu dengan menjadi donatur atau penyedia dana dengan donasi uang, waktu, barang, dan layanan.

B. MENERAPKAN PROGRAM TANGGUNG JAWAB SOSIAL

Satu bidang penting untuk pengembangan kebijakan adalah tanggung jawab sosial. Bertanggung jawab secara sosial bukan hanya terkait dengan permasalahan perekonomian, melainkan peran perusahaan dalam masyarakat. Perusahaan diharapkan memiliki peran dalam memenuhi kebutuhan dalam hal seni dan pendidikan, kesehatan dan lingkungan, dan kesejahteraan masyarakat dan dalam kesejahteraan sosial.

Pendapat yang berbeda terkait dengan tanggung jawab sosial sebagai sasaran bisnis. Apabila dalam bisnis selalu diusahakan dapat mengejar keuntungan, maka tanggung jawab sosial harus dilakukan sebagai bentuk kepedulian perusahaan pada masyarakat. Ada berbagai pendekatan yang sering digunakan dalam tanggung jawab sosial, yaitu *obstructionist*, *defensive*, *accommodative*, dan *proactive* (Madura, 2007). Pendekatan halangan (*obstructionist*) ditunjukkan dengan minimalnya upaya perusahaan dalam membantu menyelesaikan permasalahan sosial dan lingkungan sekitarnya. Pada umumnya, perusahaan yang menggunakan pendekatan ini tidak memiliki kode etik yang jelas, atau bahkan tidak memiliki kode etik.

Pendekatan bertahan (*defensive*) akan selalu menggunakan persyaratan legal termasuk dalam mengakui adanya kesalahan dan mengambil tindakan perbaikan. Sementara itu, pendekatan akomodatif (*accommodative*) dilakukan perusahaan yang ingin berpartisipasi dalam program sosial. Pendekatan ini digunakan dengan didasari oleh persyaratan hukum dan etika. Sedangkan pendekatan proaktif (*proactive*) digunakan perusahaan yang tanggung jawab sosialnya sangat tinggi. Perusahaan yang menggunakan pendekatan ini memandang perusahaan bagian dari masyarakat, memiliki komitmen untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan secara proaktif mencari program mencari kesempatan untuk dapat memberikan kontribusi pada tanggung jawab sosial.

Bagaimana mengelola pelaksanaan program tanggung jawab sosial? Menurut Ebert dan Griffin (2009) menyatakan adanya beberapa langkah yaitu:

1. Tanggung jawab sosial harus dimulai dari pimpinan tertinggi dan terdapat dalam perencanaan strategik. Tidak ada program yang dapat berjalan tanpa ada dukungan dari pimpinan puncak dalam organisasi. Pimpinan harus mencakup tanggung jawab sosial dan pengembangan kebijakan yang menunjukkan komitmen untuk melaksanakan tanggung jawab sosial tersebut.
2. Para manajer puncak harus mengembangkan perencanaan secara mendetail dukungan manajemen. Perusahaan dapat menyusun prosentasi keuntungan yang digunakan untuk program sosial dengan menetapkan prioritas.
3. Seorang eksekutif perusahaan harus bertanggung jawab dalam melaksanakan agenda perusahaan. Sebagian pekerjaan harus dimonitor oleh orang yang juga bertanggung

jawab menjamin terlaksananya program yang konsisten dengan kebijakan perusahaan dan perencanaan strategik.

4. Organisasi harus melakukan audit sosial, yaitu analisis secara sistematis terhadap keberhasilannya menggunakan dana untuk melaksanakan tanggung jawab sosial.

Apakah organisasi juga harus terlibat dalam kegiatan sosial? Sejumlah studi menguji apakah keterlibatan sosial memengaruhi kinerja ekonomi perusahaan. Meskipun banyak hasil penelitian menyatakan hubungan yang lemah antara keterlibatan sosial organisasi dalam masyarakat dan kinerja ekonomi, namun hal tersebut tidak dapat digeneralisasi. Hal ini disebabkan hubungan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti ukuran perusahaan, industri atau sekumpulan perusahaan sejenis, kondisi perekonomian, dan faktor lingkungan. Oleh karena itu, dalam penelitian lain dinyatakan bahwa keterlibatan sosial dan kinerja ekonomi berhubungan positif, walaupun belum teruji apakah keterlibatan sosial menyebabkan meningkatnya kinerja ekonomi. Namun demikian, ada pula hasil penelitian yang menyatakan bahwa tanggung jawab sosial memiliki dampak netral pada kinerja keuangan perusahaan. Hasil penelitian lain menyatakan bahwa partisipasi dalam isu-isu sosial tidak berhubungan langsung dengan pemangku kepentingan primer, melainkan berhubungan negatif dengan nilai para pemegang saham. Dapat dikatakan bahwa tindakan sosial perusahaan tidak akan melukai kinerja ekonomi. Tekanan sosial dan politik tentulah yang menekan perusahaan atau bisnis untuk mau terlibat secara sosial. Manajer perlu mengambil isu-isu dan tujuan sosial ke dalam pertimbangan dalam menentukan perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan perusahaan.

Sejak tahun 1960, banyak individu dan organisasi memperhatikan dampak lingkungan dari keputusan dan tindakan yang dilakukan organisasi. Akhir-akhir ini, perhatian manajer pada lingkungan alam menyebabkan meningkatnya isu mengenai pengelolaan hijau (*green management*). Bagaimana organisasi dapat mewujudkan organisasi hijau tersebut? Manajer dan organisasi dapat melakukan banyak hal untuk melindungi dan memperhatikan lingkungan alam. Beberapa organisasi menyusun peraturan, hukum, dan kewajiban sosial.

Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan pengelolaan hijau. Pendekatan legal secara sederhana mengerjakan apa yang secara hukum diperlukan. Dalam pendekatan ini gambaran mengenai kewajiban sosial sedikit menunjukkan sensitivitas lingkungan. Organisasi menaati hukum, peran, dan peraturan tanpa tantangan secara hukum. Bila organisasi lebih sensitif terhadap isu-isu lingkungan, maka organisasi tersebut dapat menggunakan pendekatan pasar dan menanggapi pilihan pelanggan terhadap lingkungan. Pelanggan seringkali memilih produk-produk yang ramah lingkungan. Pendekatan ketiga adalah pendekatan pemangku kepentingan. Dalam pendekatan ini organisasi bekerja untuk memenuhi tuntutan lingkungan dari berbagai pemangku kepentingan seperti karyawan, pemasok, dan masyarakat. Beberapa program tanggung jawab sosial korporasi dapat diterapkan pada rantai pasokan, desain produk dan siklus produk, serta operasi kerja. Pendekatan keempat adalah pendekatan aktivis. Pendekatan aktivis mencari cara melindungi sumber daya alam. Pendekatan aktivis menunjukkan sensitivitas lingkungan yang menggambarkan tanggung jawab sosial.

Cara lain yang dapat dilakukan organisasi dalam menunjukkan komitmen menggunakan standarisasi yang dikeluarkan oleh organisasi standar internasional (*International Organization for Standardization* atau *ISO*). Organisasi standar internasional tersebut mempunyai dua jenis standar. Yaitu *ISO 9000* mengenai manajemen kualitas dan *ISO 14000* mengenai manajemen lingkungan. Organisasi yang akan mencapai standar manajemen lingkungan harus memenuhi standar manajemen kualitas. Dengan kata lain, organisasi harus meminimalkan pengaruh kegiatan lingkungan dan secara terus-menerus memperbaiki kinerja lingkungan. Organisasi merupakan suatu entitas legal yang memiliki tanggung jawab moral pada masyarakat. Kenyataannya, pemilik, direktur, manajer, dan karyawan harus menerima tanggung jawab moral dalam konteks tertentu dan menerima

norma perilaku sosial. Organisasi disebut tidak bermoral (*immoral*) bila tidak mau melaksanakan tanggung jawab moral organisasi pada masyarakat.

Kewargaan korporasi (*corporate citizenship*) yang telah disinggung pada pokok bahasan sebelumnya merupakan bentuk tanggung jawab bisnis suatu perusahaan atau korporasi atau merupakan bentuk pengaturan diri korporasi (*corporate self-regulation*) yang terintegrasi dalam model bisnis (Grit, 2004; Kell, 2005; Lam, 2009). Kewargaan korporasi didefinisikan sebagai keterikatan perusahaan dalam kegiatan yang tampak dalam agenda kegiatan sosial yang diperlukan oleh hukum (Siegel & Vitaliano, 2007). Kegiatan ini merupakan pengembangan secara cepat berbagai macam inisiatif populer seperti membayar biaya pendidikan karyawan, mempromosikan program pelatihan etika, mendanai *event* komunitas, dan sebagainya (Maignan & Ferrell, 2000).

Kewargaan individual dalam organisasi penting bagi kelangsungan hidup organisasi karena merupakan aspek unik kegiatan individu, merupakan perilaku menyimpang, tidak secara eksplisit dikenal oleh sistem penghargaan formal, dan mampu meningkatkan efisiensi dan keefektifan organisasional. Kewargaan korporasi tidak dapat terlepas dari organisasi bisnis karena secara sosial didistribusikan dalam organisasi dan adanya pembagian tanggungjawab (*share of the responsibility*) (Lin *et al.*, 2010). Menurut Lin *et al.* (2010), dimensi kewargaan korporasi dari pandangan karyawan dalam organisasi meliputi kewargaan ekonomika, hukum atau peraturan, etika, dan kebebasan). Kewargaan ekonomika (*economic citizenship*) merupakan kewajiban organisasi untuk memberikan kesamaan manfaat bagi karyawan dan para pemangku kepentingan dengan menyediakan kesempatan kerja, *payoff*, pelatihan, menyediakan barang atau jasa yang baik, dan menjual barang atau jasa tersebut dengan keuntungan proporsional atau pantas (Zahra & La Tour, 1987). Sementara itu, kewargaan hukum atau peraturan (*legal citizenship*) merupakan kewajiban organisasi untuk memenuhi atau mencapai misi bisnis dalam kerangka persyaratan hukum atau peraturan. Kewargaan etika (*ethical citizenship*) merupakan kewajiban organisasi mematuhi aturan moral yang ditentukan. Kewargaan kebebasan (*discretionary citizenship*) merupakan kewajiban organisasi untuk mengikat kegiatan yang tidak dimandatkan, tidak dipersyaratkan oleh hukum, dan tidak diharapkan oleh bisnis.

Perilaku kewargaan organisasional yang merupakan bentuk kewargaan korporasi mendapatkan pengaruh langsung dari interaksi pelanggan dan karyawan. Pengaruh positif dapat diperoleh melalui faktor internal organisasi seperti lingkungan kerja, iklim pelayanan, dan konsistensi proses pelayanan. Perilaku kewargaan organisasional memberikan kontribusi secara langsung dan tidak langsung pada kualitas pelayanan yang lebih baik. Perilaku kewargaan organisasional merupakan refleksi komitmen karyawan dalam organisasi. Apabila karyawan mempersepsikan lingkungan kerja positif, dan apabila level komitmen karyawan tinggi, maka karyawan akan terdorong untuk berorientasi pada pelanggan. Semakin tinggi orientasi pelanggan dapat meningkatkan persepsi pelanggan terhadap pelayanan yang disampaikan oleh perusahaan.

Beberapa peneliti telah mengidentifikasi berbagai manfaat perilaku kewargaan organisasional, dengan mengelompokkannya menjadi manfaat pada level organisasi dan manfaat pada level individu. Pada level organisasi, perilaku kewargaan organisasional dapat:

1. mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan (Podsakoff & MacKenzie, 1994);
2. meningkatkan kualitas dan kuantitas output (Podsakoff *et al.*, 1997);
3. memberikan kontribusi bagi keefektifan tim (MacKenzie *et al.*, 1996);
4. meningkatkan unit kerja (Karambayya, 1996);
5. meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan (Podsakoff & MacKenzie, 1997);

6. memfokuskan sumber daya untuk tugas yang lebih produktif (Borman & Motowidlo, 1997);
7. mendorong produktivitas rekan kerja dan manajerial (Mac Kenzie *et al.*, 1991).

Akhir-akhir ini perusahaan menyanangkan program yang disebut sebagai tanggung jawab sosial korporasi (*corporate social responsibility* atau *CSR*). Istilah *CSR* muncul di tahun 1990-an, ketika adanya keinginan sosial yang mendorong dunia bisnis mengintegrasikan kepentingan bisnis dan kepentingan masyarakat atau komunitas (Parker, 2005). *CSR* merupakan suatu bentuk atau proses negosiasi kepentingan dan peran bisnis dalam masyarakat. Bagi dunia bisnis, pengembangan *CSR* merupakan kegiatan internal dengan menggunakan standar internal yang bervariasi, dengan kegiatan bervariasi, dan dengan berbagai macam alasan keterlibatan bisnis dalam *CSR* tersebut. Alasan dilakukannya *CSR* antara lain untuk kepentingan masyarakat global. Globalisasi bisnis menuntut untuk memerhatikan kelestarian lingkungan sekitarnya. Untuk memenuhi hal tersebut, kegiatan *CSR* selalu dievaluasi menyesuaikan perkembangan budaya masyarakat. Alasan kedua dilakukannya *CSR* adalah meningkatkan moral dan motivasi karyawannya untuk mau peduli terhadap lingkungan sekitarnya. Alasan ketiga adalah untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau korporasi. Ada tiga hal yang merupakan standar keberlanjutan hidup perusahaan atau korporasi, yaitu ekonomi, lingkungan, dan sosial.

CSR memang merupakan program yang harus dilaksanakan karena merupakan tuntutan dari para pemangku kepentingan. Secara luas, para pemangku kepentingan tersebut meliputi pemangku kepentingan primer dan pemangku kepentingan sekunder (Parker, 2005). Pemangku kepentingan primer merupakan para pihak internal dalam perusahaan, yaitu pemilik, karyawan, pelanggan, pemasok, dan serikat kerja. Pemangku kepentingan sekunder meliputi para pihak eksternal, yaitu organisasi lain baik pemerintah maupun nonpemerintah, kelompok masyarakat, kegiatan sosial, dan masyarakat global lain yang membeli produk atau layanan perusahaan. *CSR* dimaksudkan untuk menjaga dan mempertahankan hubungan baik dengan para pemangku kepentingan sehingga dapat meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

CSR juga direncanakan untuk bekerjasama dengan berbagai lingkungan bisnis yang tidak berorientasi pada keuntungan dan ditujukan untuk menyelesaikan permasalahan sosial dalam masyarakat, seperti pengentasan kemiskinan, penurunan kualitas lingkungan, atau mengurangi ketidakadilan sosial dalam masyarakat. Para pemimpin bisnis meyakini bahwa moralitas dan keuntungan akan berjalan dengan baik apabila tujuan sosial diintegrasikan dengan kegiatan bisnis lainnya. Kegiatan *CSR* merupakan mekanisme yang terintegrasi antara mengadaptasi orang, proses, dan struktur. Kegiatan *CSR* akan membantu organisasi atau perusahaan hidup dengan masyarakat global, menanggapi masyarakat global, dan mengantisipasi masyarakat global.

C. TANGGUNG JAWAB SOSIAL DAN BUDAYA ORGANISASIONAL

Budaya organisasional merupakan seperangkat nilai dan norma yang dianut dan digunakan karyawan yang memberikan petunjuk dalam berinteraksi dengan rekan kerja, manajemen, dan klien atau pelanggan (Peterson *et al.*, 2005). Budaya organisasional juga merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku yang menyusun cara hidup organisasional (Bellou, 2007). Budaya organisasional juga merupakan fokus normatif yang mencoba menangkap nilai, keyakinan, dan asumsi anggota organisasi sebagai cara yang tepat untuk berpikir, bertindak, dan berperilaku (Schein, 1990). Biasanya, budaya organisasional dimanifestasikan ke dalam bentuk iklim organisasional, yang meliputi sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Agar program *CSR* berjalan dengan baik, maka *CSR* harus menjadi budaya organisasi, yang ditunjukkan dengan budaya peduli pada lingkungan sekitarnya, baik di dalam maupun di luar organisasi atau perusahaan.

Walaupun sedikit penelitian empiris mengenai hubungan antara karakteristik budaya dan berbagai ukuran kinerja perusahaan, namun hasil penelitian Gordon dan Di Tomaso (1992) menyatakan bahwa budaya kuat yang diukur dengan konsistensi persepsi terhadap nilai-nilai organisasi merupakan prediktor bagi kinerja perusahaan jangka pendek. Hal ini mendukung Teori Situasional yang diungkapkan Denison (1990). Oleh karena itu, apabila tanggung jawab sosial yang disebut sebagai CSR telah menjadi budaya organisasional, maka kegiatan tersebut juga akan berdampak positif pada kinerja organisasional. Selain itu, budaya *adaptability*, bukan *stability* juga merupakan prediktor bagi kinerja jangka pendek. Pandangan situasional ini juga sesuai dengan pendapat Arogyaswamy dan Byles (1987). Menurut mereka, pengaruh perubahan pada beberapa variabel yang dipilih pada pentingnya kesesuaian internal (*internal fit*) dari budaya menekankan bahwa (1) kesesuaian internal bukan merupakan persyaratan universal untuk sukses, dan (2) budaya organisasi sebagai variabel tidak membutuhkan penolakan kepentingan seluruh organisasi. Kinerja organisasional meliputi kinerja unit; kualitas dan kuantitas produksi; efisiensi operasi baik untuk karyawan tetap ataupun karyawan paruh waktu; kepuasan pelanggan; dan produktivitas dan perputaran kerja (Moidenkutty, 1996).

Selain masalah budaya yang kuat, Kotter dan Heskett (1992) juga mengangkat isu yang masih menjadi konflik hingga saat ini adalah mengenai hubungan antara budaya dan kinerja. Barney (1986) berpendapat bahwa kinerja lebih berhubungan dengan pengembangan cara yang kompleks yang merupakan perpaduan fenomena atau merupakan proses organisasi yang tidak dapat ditiru, dan merupakan keunikan kepribadian manusia dalam setiap organisasi daripada yang bersifat umum pada semua organisasi. Barney (1986) juga menyatakan bahwa kontribusi budaya pada kinerja superior (*superior performance*) dalam organisasi disebabkan karena sifatnya yang jarang (atau menyimpang). Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa kontribusi budaya kuat terhadap kinerja dipengaruhi oleh ciri-ciri industri, besarnya atau ukuran organisasi, dan lingkungan.

Apabila dikaitkan dengan kinerja organisasi, maka hanya sedikit budaya organisasi yang menyangkut soal kinerja. Dari sisi mikro ekonomi, kinerja dapat dibagi menjadi kinerja normal, superior, dan di bawah normal (Barney, 1986). Kinerja keuangan normal adalah *rate of return* dari investasi perusahaan cukup besar untuk memiliki *asset* untuk melakukan kegiatan bisnis yang ada. Kinerja keuangan superior adalah *rate of return* yang lebih besar daripada pengembalian normal dan menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai prospek yang baik. Sementara itu, kinerja keuangan di bawah normal adalah *rate of return* yang tidak cukup untuk membiayai *asset* yang digunakan dalam kegiatan saat ini. Kinerja keuangan superior dapat bersifat sementara (*temporary*) atau dapat pula bersifat tetap (*sustained*) (Barney, 1986). Kinerja superior temporer merupakan hasil dari dinemika persaingan yang dijelaskan dalam tataran ekonomi mikro.

Apabila budaya dikaitkan dengan kemampuannya menyediakan keunggulan bersaing, maka ada tiga kondisi yang harus dipenuhi, yaitu (1) budaya harus dapat dinilai baik dengan penjualan tinggi, biaya rendah, maupun margin yang tinggi, (2) budaya harus jarang dan tidak biasa terdapat pada setiap organisasi lain, dan (3) budaya tidak dapat ditiru dengan sempurna (Barney, 1986). Perdebatan mengenai dampak atau pengaruh budaya terhadap kinerja masih tetap berlangsung hingga sekarang. Pada penelitiannya, dikatakan bahwa jika perusahaan dapat memodifikasi budaya untuk memperbaiki kinerja keuangan, di mana hasil modifikasi ini dapat digunakan untuk mencapai pengembalian ekonomi normal. Apabila budaya perusahaan memungkinkannya dijalankan pada jalan yang konsisten dengan situasi persaingan perusahaan, maka budaya tidak dapat menjadi sumber bagi kinerja keuangan superior baik temporer maupun tetap. Apabila budaya dapat dengan sempurna ditiru, maka budaya ini tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi yang bersangkutan.

Perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing dari budaya yang dimilikinya. Budaya adalah unik dan hanya sesuai untuk organisasi tertentu, sehingga merupakan pandangan situasional dalam budaya (Smircich, 1983). Karena keunikan budaya tersebut, maka budaya ini seharusnya berbeda dari organisasi lain dan dapat membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain, baik secara eksplisit maupun secara implisit. Agar budaya menjadi sumber keunggulan bersaing, maka budaya harus bermakna, penting, jarang, dan tidak dapat ditiru. Oleh karena itu, maka budaya akan lebih baik bila tidak dapat diobservasi oleh individu dan tidak dapat dijelaskan bagaimana cara budaya memberikan nilai tambah bagi organisasi. Berbagai pendapat menyatakan bahwa budaya adalah *a powerful force* dalam menjelaskan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi secara tepat karena budaya tidak dapat diungkapkan dan *taken for granted* (Barney, 1986).

Menurut Scandura dan Graen (1984), kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut yang dikombinasikan dengan karakteristik pekerjaan dapat digunakan untuk memprediksi kepuasan kerja dan produktivitas. Kualitas interaksi sosial yang tinggi dalam pekerjaan khususnya antara pemimpin dan pengikut berkaitan dengan perilaku psikologis dan berhubungan dengan pekerjaan dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan adanya efek manfaat yang dihasilkan dari proses pertukaran sosial karena karyawan lebih memiliki komitmen dan mau bekerja keras.

Budaya memang tidak bersifat statis, namun berubah mengikuti perkembangan yang ada, baik internal maupun eksternal. Tahapan perkembangan budaya juga berbeda-beda dari satu peneliti atau ahli dengan peneliti atau ahli lain. Budaya banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, baik individu, kelompok, maupun organisasi secara menyeluruh. Pada awal berdirinya organisasi, kepribadian pemimpin dan pendiri organisasi sangat berperan dalam membentuk budaya. Budaya juga merupakan faktor “pembeda” dari satu organisasi dengan organisasi lain. Dari penelitian yang dilakukan oleh Colins dan Porras (1994) misalnya, satu perusahaan dapat mencapai hasil yang diharapkan sedang yang lain tidak dapat, atau satu organisasi mampu mengadakan lompatan-lompatan jitu untuk memenangkan persaingan, sementara yang lain tidak mampu melakukannya. Budaya mencerminkan kompetensi suatu organisasi. Menurut Fiol (1991), ada tiga karakteristik kompetensi, yaitu *tacitness* (berasal dari *learning by doing*, dan merupakan hasil dari kurangnya kodifikasi dari kompetensi), *complexity* (berasal dari kemajuan dan perkembangan teknologi sehingga sulit ditiru), dan *specificity* (berasal dari simbiosis yang dekat dalam hubungan pertukaran). Budaya mengandung ketiga faktor tersebut. Apabila kompetensi tersebut dikelola maka akan menghasilkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Budaya bukan *unidimensional*, melainkan *multidimensional*. Budaya mengandung berbagai arti atau pemahaman, tergantung pada sudut pandang mana budaya organisasi tersebut akan dikaji, dan diamati. Menurut Smircich (1983), penelitian budaya dapat dipandang dari *a culture purist's view* (budaya merupakan *an emergent process* dan berakar dari *values* dan *beliefs*) dan *a culture pragmatist's view* (budaya merupakan kunci dari komitmen, produktivitas, and profitabilitas organisasi yang tidak terkunci). Sementara itu, Chatman dan Jehn (1994) menyatakan adanya tujuh dimensi budaya dalam *organizational culture profile*, yaitu *innovative, stable, respecting of people, outcome oriented, detailed oriented, team oriented, dan aggressive*. Organisasi kini bukan lagi menerima *single culturalism*, namun *multiculturalism*. Perkembangan terbaru mengenai budaya organisasi adalah pandangan bahwa manajemen yang unggul adalah yang mampu memperhatikan budaya sebagai sesuatu yang beragam. Kemampuan menangani multikulturalisme ini merupakan kekuatan organisasi sekaligus kesempatan bagi organisasi. *Total Quality Management* dan *Learning Organization* merupakan dua konsep yang menekankan budaya dan perubahan budaya, yang dibantu oleh beberapa komponen lain seperti teknik, alat, standar, kepemimpinan, dan masih banyak lagi. Hal ini akan dipaparkan pada Modul 4.

Menurut Detert *et al.* (2000), budaya juga dapat ditinjau dari Teori Situasional (*Contingency Theory*). Teori Situasional memprediksi bahwa tidak semua nilai-nilai pada kerangka kerja budaya yang umum tidak akan sama pentingnya dalam implementasi berbagai inovasi (Thompson, 1967). Teori Situasional menunjukkan bahwa tidak semua elemen budaya tercapai pada inovasi khusus, sehingga memerlukan adopsi pada tingkat yang sama di seluruh organisasi. Selanjutnya, Schein juga menyatakan bahwa budaya berkembang dari waktu ke waktu untuk menanggapi permasalahan yang bersumber dari sumber internal maupun eksternal. Budaya dikatakannya sebagai solusi yang stabil terhadap permasalahan ini dan merupakan model asumsi yang menunjukkan solusi. Dalam memperkenalkan budaya kepada pihak luar maupun membantu pemahaman *insider*, Schein menyusun metode yang dikenal sebagai '*iterative clinical interview*'. Perkembangan budaya ini tidak terlepas dari faktor lingkungan. Hal ini sesuai dengan pendapat Pfeffer dan Salancik (1978) yang pada dasarnya menyatakan bahwa untuk dapat *survive*, organisasi memang harus berubah secara terus-menerus menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Perubahan ini tentu juga menyangkut perubahan budaya yang dalam hal ini adalah pada asumsi dan nilai.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan pengertian tanggung jawab sosial
2. Bagaimana cara menjamin tanggung jawab sosial perusahaan pada pelanggan?
3. Bagaimana cara menjamin tanggung jawab sosial pada karyawan?
4. Jelaskan langkah dalam melaksanakan tanggung jawab sosial.
5. Jelaskan apa saja yang harus terpenuhi agar budaya organisasi mendukung keunggulan bersaing.

Jawaban Latihan

1. Tanggung jawab sosial merupakan keseluruhan cara yang dilakukan bisnis dalam usaha menyeimbangkan komitmen terhadap kelompok yang relevan dan individu dalam lingkungan sosialnya. Tanggung jawab sosial meliputi tanggung jawab pada pelanggan, pada karyawan, pada investor, pada kreditur, dan pada lingkungan masyarakat.
2. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjamin tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan, yaitu
 - a. Menyusun kode tanggung jawab bisnis, yaitu menyusun pedoman (*guideline*) untuk menghasilkan produk yang berkualitas, *guideline* bagi pelanggan, karyawan, dan pemilik untuk dapat menjalankan bisnis dengan baik. Kode tanggung jawab bisnis ini harus selalu diuji dan dikembangkan sehingga tidak merugikan berbagai pihak yang terkait. Kode tanggung jawab bisnis tersebut juga digunakan untuk memberi jaminan kepada semua pihak terkait bahwa produk, proses, atau investasi tersebut aman.
 - b. Memantau komplain pelanggan. Perusahaan harus memastikan bahwa pelanggan memiliki nomor kontak perusahaan untuk dapat menyampaikan komplain kepada perusahaan. Apabila komplain ini diperhatikan dan ditangani dengan baik, maka diharapkan komplain ini tidak terjadi lagi di kemudian hari.

- c. Mendapatkan dan menggunakan umpan balik dari pelanggan. Adakalanya keluhan pelanggan tidak perlu ditunggu oleh perusahaan, tetapi pihak perusahaan justru menanyakan seberapa besar tingkat kepuasannya terhadap perusahaan, baik mengenai barang yang dihasilkan ataupun layanan yang disampaikan. Proses ini dapat dilakukan dengan memebrika kuesioner kepada pelanggan yang telah membeli barang atau mendapatkan layanan dari perusahaan kita.
3. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk menjamin tanggung jawab perusahaan pada karyawan, yaitu:
 - a. Menyusun tanggung jawab. Seperti halnya tanggung jawab perusahaan kepada pelanggan, tanggung jawab perusahaan pada karyawan juga harus mempunyai pedoman. Hal ini diwujudkan dalam perjanjian atau kontrak kerja dan dalam peraturan kepegawaian. Selain itu, adanya serikat buruh di berbagai negara akan sedikit banyak mengurangiu terjadinya perlakuan yang tidak adil terhadap karyawan.
 - b. Kebijakan mengkritik. Seperti halnya konsumen, karyawan juga harus mendapatkan hak untuk mengajukan kritik atau komplain pada perusahaan dan harus mendapatkan perhatian untuk segera diselesaikan. Ada beberapa cara untuk dapat menyelesaikan konflik antara karyawan dan perusahaan. Pertama, dengan mengadakan mediasi yang dilakukan oleh pihak ketiga yang bersifat netral yang dapat membantu mengadakan komunikasi antara kedua belah pihak tersebut. Kedua, adanya tempat atau sarana untuk menyampaikan keluhan karyawan pada perusahaan, baik secara tertulis maupun lisan, dan secara terbuka maupun pada pihak-pihak tertentu yang telah ditentukan.
4. Adanya beberapa langkah melaksanakan tanggung jawab sosial, yaitu:
 - a. Tanggung jawab sosial harus dimulai dari pimpinan tertinggi dan terdapat dalam perencanaan strategik. Tidak ada program yang dapat berjalan tanpa ada dukungan dari pimpinan puncak dalam organisasi. Pimpinan harus mencakup tanggung jawab sosial dan pengembangan kebijakan yang menunjukkan komitmen untuk melaksanakan tanggung jawab sosial tersebut.
 - b. Para manajer puncak harus mengembangkan perencanaan secara mendetail dukungan manajemen. Perusahaan dapat menyusun prosentasi keuntungan yang digunakan untuk program sosial dengan menetapkan prioritas.
 - c. Seorang eksekutif perusahaan harus bertanggung jawab dalam melaksanakan agenda perusahaan. Sebagian pekerjaan harus dimonitor oleh orang yang juga bertanggung jawab menjamin terlaksananya program yang konsisten dengan kebijakan perusahaan dan perencanaan strategik.
 - d. Organisasi harus melakukan audit sosial, yaitu analisis secara sistematis terhadap keberhasilannya menggunakan dana untuk melaksanakan tanggung jawab sosial.
5. Apabila budaya dikaitkan dengan kemampuannya menyediakan keunggulan bersaing, maka ada tiga kondisi yang harus dipenuhi, yaitu (1) budaya harus dapat dinilai baik dengan penjualan tinggi, biaya rendah, maupun margin yang tinggi, (2) budaya harus jarang dan tidak biasa terdapat pada setiap organisasi lain, dan (3) budaya tidak dapat ditiru dengan sempurna



Tanggung jawab sosial suatu cara yang dilakukan bisnis untuk menyeimbangkan antara komitmen terhadap kelompok yang relevan dan individu dalam lingkungan sosialnya. Tanggung jawab sosial ini meliputi tanggung jawab sosial pada pelanggan, karyawan, investor, kreditur, dan pada lingkungan. Ada empat pendekatan yang digunakan dalam melaksanakan tanggung jawab sosial, yaitu *obstructionist*, *defensive*, *accommodative*, dan *proactive*. Tanggung jawab sosial juga terkait dengan budaya organisasional. Budaya organisasi merupakan sistem nilai dan norma yang dianut oleh semua personil dalam perusahaan. Budaya organisasional harus dimanifestasikan dalam iklim organisasional. Tanggung jawab sosial akan berhasil bila tanggung jawab sosial tersebut merupakan bagian dari budaya organisasi. Budaya kuat yang diukur dengan konsistensi persepsi terhadap nilai-nilai organisasi merupakan prediktif bagi kinerja perusahaan jangka pendek.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Tanggung jawab sosial meliputi tanggung jawab kepada:
 - a. pelanggan
 - b. kreditur
 - c. investor
 - d. jawaban a,b,c benar
2. Berikut yang bukan merupakan cara untuk menjamin tanggung jawab perusahaan pada pelanggan, yaitu:
 - a. menyusun kode tanggung jawab masyarakat
 - b. memonitor komplain pelanggan
 - c. menggunakan umpan balik dari pelanggan
 - d. menyusun pedoman untuk menghasilkan produk
3. Berikut merupakan cara untuk menjamin tanggungjawab perusahaan pada karyawan
 - a. menyusun seragam kerja
 - b. mengambil keputusan bersama
 - c. kebijakan mengeritik
 - d. melaksanakan tugas
4. Ada beberapa pendekatan dalam tanggungjawab sosial, kecuali:
 - a. proaktif
 - b. defensif
 - c. reaktif
 - d. akomodatif
5. Pendekatan yang ditunjukkan dengan minimalnya upaya perusahaan dalam membantu menyelesaikan permasalahan sosial dan lingkungan sekitarnya disebut pendekatan:
 - a. akomodatif
 - b. obstruksionis
 - c. proaktif
 - d. defensif
6. Salah satu cara mengelola pelaksanaan program tanggungjawab sosial adalah:

- a. melakukan audit sosial
 - b. mengembangkan perencanaan mendetail
 - c. dimulai dari pimpinan puncak
 - d. a,b,c benar
7. Beberapa pendekatan dalam green management, kecuali:
- a. pendekatan legal
 - b. pendekatan istirahat
 - c. pendekatan aktivitas
 - d. pendekatan pemangku kepentingan
8. Alasan dilakukannya tanggung jawab sosial
- a. kepentingan masyarakat global
 - b. mencari keuntungan
 - c. tidak peduli
 - d. meningkatkan perekonomian
9. Salah satu cara agar tanggung jawab sosial perusahaan dapat dilaksanakan oleh semua personil dalam organisasi adalah:
- a. dibiasakan
 - b. ada dalam budaya organisasi
 - c. diumumkan
 - d. diseminarkan
10. Budaya mengandung berbagai pemahaman, sehingga disebut:
- a. unidimensional
 - b. terintegrasi
 - c. multidimensional
 - d. kontekstual

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) d
- 2) c
- 3) c

Tes Formatif 2

- 1) d
- 2) a
- 3) c

- | | |
|-------|-------|
| 4) a | 4) c |
| 5) b | 5) b |
| 6) d | 6) d |
| 7) b | 7) b |
| 8) d | 8) a |
| 9) d | 9) b |
| 10) a | 10) c |

Daftar Pustaka

- Arogyaswamy, B. dan Byles, C.M. (1987). Organizational Culture : Internal and External Fit. *Journal of Management*, 13 (4), 647-659
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture : Can In Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665
- Bellou, V. (2007). Achieving Long-Term Customer Satisfaction Through Organizational Culture: Evidence From The Health Are Sector. *Managing Service Quality*, 17(5): 510-522.
- Boone, L.E. dan Kurtz, D.L. (2005). *Contemporary Business*, 11th edition. Canada: Thomson
- Borman, W.C. dan Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2) : 99-109
- Cole, G.A. (2004). *Management: Theory and Practice*, 6th edition. United states: Thomson Learning
- Collins, J.C. dan Porras, J.I. (1994). *Built To Last : Successful Habits of Visionary Companies*. New York : Harper Business
- Denison, D.R. (1996). What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate ? A Native's Point of View on A Decade Paradigm Mars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654
- Detert, J.R., Schroeder, R.G., dan Mauriel, J.J. (2000). A Framework For Linking Culture and Improvement Inittitives In Organizations. *Academy of Management Journal*, 25 (4), 850-863
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Fiol, M.C. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource : An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211
- Gordon, G.G. dan Di Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798
- Grit, K. (2004). Corporate Citizenship: How To Strengthen The Social Responsibility of Managers. *Journal of Business Ethics*, 53 (1/2): 97-106
- Kell, G. (2005). The Global Impact Selected Experiences and Reflections. *Journal of Business Ethics*, 59 (1/2): 69-79
- Kotter, J.P. dan Heskett, J.L (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.

- Lam, M.L.L. (2009). Beyond credibility of Doing Business in China: Strategies for Improving Corporate Citizenship of Foreign Multinational Enterprise in China. *Journal of Business Ethics*, 87(1): 137-146
- Lin, C.P. , Lyau, N.M., Tsai, Y.H., Chen, W.Y., Chiu,C.K. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with OCBs, *Journal of Business Ethics*
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Maignan, I. dan Ferrell, O.C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The case of The United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23 (3): 283-297
- Moideenkuty, U (1996). Supervisory Downward Influence and Supervisor Detected Organizational Citizenship behavior. *Journal of Organizational Culture, Communication, and Conflict*, 10 (1): 1-9
- Parker, B. (2005). *Introduction To Globalization and Business: Relationship and Responsibilities*. New delhi: Response Books, Sage Publications
- Patterson, M.G.; West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F.; Lawthim, R.; Maitlis, S.; Robinson, D.L; Wallace, A.M. (2005). Validating Organizational Climate measure: Links To Managerial Practices, Productivity, and Innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 26: 379-408
- Podsakoff, P.M. ; Ahearne, M. ; dan MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and The Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2) : 262-270
- Podsakoff, P.M. dan MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing Research*, XXXI, August : 351-363
- Podsakoff, P.M. dan MacKenzie, S.B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance : A Review and Suggestions For Future Research. *Human Performance*, 10 (2) : 133-151
- Robbins, S dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*, edition. New Jersey: Pearson Education International
- Robbins, S. dan Coulter, M. (2012). *Management*, 11th edition. San Fransisco: Pearson Education Limited
- Scandura, T.A. dan Graen, G.B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader member Exchange Status on The Effects of Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69: 428-436
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45: 2109-2119
- Siegel, D.S. dan Vitaliano, D.F. (2007). An Empirical Analysis of The Strategic Use of Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics and Managemeny Strategy*, 16 (3): 773-792
- Smirchich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Adminstrative Science Quarterly*, 28, 339-358
- Thompson, J.D. (1967). *Organization in Action*. New York : Mc.Graw-Hill Book Company
- Zahra, S.A. dan La Tour, M.S. (1987). Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach. *Journal of Business Ethics*, 6 (6): 459-467

KEPEMILIKAN BISNIS DAN BISNIS KECIL

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Bisnis kecil memainkan peran penting dalam layanan, konstruksi, pedagang besar, eceran, keuangan dan asuransi, pemanufakturan, dan transportasi. Pada umumnya, semakin banyak sumber daya yang diperlukan, semakin berat bisnis tersebut dibangun. Oleh karena itu, bisnis yang baru dibangun pada umumnya merupakan bisnis kecil, sehingga lebih mudah mendirikannya. Bentuk kepemilikan bisnis legal dipilih oleh para pelaku bisnis dan jarang terkait dengan persoalan pelanggan. Pada umumnya pelanggan tidak peduli pada bentuk kepemilikan bisnis, apakah dimiliki oleh perseorangan, dua atau lebih pemilik, atau melibatkan para pemegang saham dalam kepemilikan bisnis tersebut. Hal yang sama juga terjadi apabila pelanggan berasal dari negara lain. Para pelanggan pada umumnya hanya memperhatikan harga dan kebutuhan terhadap produk tersebut. Bentuk legal kepemilikan bisnis tersebut dipilih oleh para pelaku bisnis terkait dengan bagaimana mengoperasikannya, bagaimana pembayaran pajaknya, dan bagaimana pengendalian bisnis tersebut oleh para pemiliknya.

Bisnis kecil meliputi lebih dari setengah jumlah bisnis swasta yang dimiliki secara pribadi. Setiap bisnis kecil menunjukkan visi pemiliknya agar berhasil dalam penyediaan barang dan layanan. Bisnis kecil atau yang seringkali dikenal di Indonesia dengan sebutan usaha kecil dan menengah (UMKM) merupakan sektor bisnis yang menjadi jantung perekonomian Indonesia. Selain itu, UMK memengaruhi sistem sosial di Indonesia. Para pengusaha atau pelaku bisnis tersebut pada umumnya memiliki jiwa wirausaha, sehingga mereka mampu menciptakan dan menjaga kelangsungan bisnis yang dibangunnya itu. Modul 4 ini membahas mengenai kepemilikan bisnis dan bisnis kecil. Modul 4 ini terdiri dari dua kegiatan belajar, kegiatan belajar pertama membahas mengenai bentuk-bentuk kepemilikan bisnis dan kegiatan belajar kedua membahas mengenai kewirausahaan dan bisnis kecil. Pembahasan mengenai bentuk-bentuk kepemilikan bisnis meliputi pembahasan mengenai bentuk kepemilikan bisnis dan tipe korporasi dan jenis kepemilikan bisnis lainnya. Sedangkan kewirausahaan dan bisnis kecil membahas mengenai alasan berwirausaha, bisnis dan para pemangku kepentingan bisnis, serta pembahasan mengenai penggunaan teknologi dan sistem informasi dalam bisnis. Secara umum, setelah mempelajari Modul 4 ini para peserta didik diharapkan mampu menjelaskan berbagai konsep mengenai bentuk kepemilikan bisnis, alasan berwirausaha, para pemangku kepentingan dalam bisnis, dan penggunaan teknologi dan sistem informasi dalam bisnis. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 4 ini, para peserta didik diharapkan:

1. Mampu menjelaskan bentuk-bentuk dasar kepemilikan bisnis
2. Mampu menjelaskan tipe-tipe korporasi
3. Menjelaskan alasan berwirausaha
4. Menjelaskan hal-hal yang dibutuhkan untuk menjadi wirausaha
5. Menjelaskan perkembangan bisnis

Bentuk-Bentuk Kepemilikan Bisnis

A. BENTUK KEPEMILIKAN BISNIS

Bentuk kepemilikan adalah bentuk kegiatan bisnis dilihat dari siapa pemilik atau pendirinya, sumber modalnya, apa tujuan pendiriannya, sehingga terdapat bermacam-macam bentuk kepemilikan bisnis. Dengan demikian setiap bentuk kepemilikan bisnis, sesuai dengan misi yang dibawa oleh masing-masing bisnis tersebut. Ada beberapa pertimbangan yang perlu dilakukan dalam memilih bentuk perusahaan, antara lain jenis usaha yang dijalankan (perdagangan, industri, dsb), ruang lingkup usaha, pihak-pihak yang terlibat dalam kegiatan usaha, besarnya resiko pemilikan, batas-batas pertanggung jawaban terhadap utang-utang perusahaan, besarnya investasi yang ditanamkan, cara pembagian keuntungan, jangka waktu berdirinya perusahaan, dan peraturan pemerintahan. Bisnis terdiri dari berbagai macam tipe, dan dapat dikelompokkan dengan cara yang berbeda-beda. Berdasarkan kegiatannya, bisnis dapat dikelompokkan menjadi:

1. Manufaktur, yaitu bisnis yang menghasilkan produk yang berasal dari barang mentah atau komponen-komponen, kemudian dijual untuk mendapatkan keuntungan. Contoh manufaktur adalah perusahaan yang memproduksi barang fisik seperti kendaraan.
2. Bisnis jasa, yaitu bisnis yang menghasilkan barang yang tidak berwujud, dan mendapatkan keuntungan dengan cara meminta bayaran atas jasa yang mereka berikan. Contoh bisnis jasa adalah konsultan hukum, psikolog, jasa pendidikan.
3. Pengecer dan distributor merupakan pihak yang berperan sebagai perantara barang antara produsen dengan konsumen. Kebanyakan toko dan perusahaan yang berorientasi konsumen merupakan distributor atau pengecer.
4. Bisnis pertanian dan pertambangan adalah bisnis yang menghasilkan barang-barang mentah, seperti tanaman pertanian, perkebunan, atau mineral tambang.
5. Bisnis finansial adalah bisnis yang mendapatkan keuntungan dari investasi dan pengelolaan modal. Bisnis ini dapat dilihat pada sektor perbankan, asuransi, pasar modal, pegadaian, dan masih banyak lagi bisnis finansial lainnya.
6. Bisnis informasi adalah bisnis yang menghasilkan keuntungan terutama dari pejualan kembali properti intelektual (intellectual property). Bisnis informasi ini dapat dilihat misalnya pada perusahaan pertelevisian, radio, surat kabar, majalah, buku, dan berbagai jenis informasi lainnya yang dapat digunakan.
7. Utilitas adalah bisnis yang mengoperasikan jasa untuk publik, seperti listrik dan air yang biasanya didanai oleh pemerintah dan merupakan perusahaan yang dimonopoli oleh pemerintah.
8. Bisnis real estate adalah bisnis yang menghasilkan keuntungan dengan cara menjual, menyewakan, dan mengembangkan properti, rumah, dan bangunan.
9. Bisnis transportasi adalah bisnis untuk mendapatkan keuntungan dengan cara mengantarkan barang atau individu dari sebuah lokasi ke lokasi yang lain.

Setiap bisnis dimiliki oleh satu atau beberapa orang dengan satu atau beberapa jenis kepemilikan. Semua wirausahawan harus mampu memutuskan bentuk legal kepemilikan bisnisnya. Ada tiga jenis kepemilikan bisnis yang bersifat tradisional, yaitu perusahaan perseorangan, kemitraan, dan korporasi (Fry *et al.*, 2000; Ebert & Griffin, 2009; Ferrell *et al.*, 2011). Memulai bisnis bisa merupakan kegiatan yang mudah. Kita

dapat memulai bisnis dengan memberikan layanan di rumah seperti membuka bengkel, rumah makan atau katering, mengembangkan *website*, atau mencoba memenuhi kebutuhan masyarakat di sekitar kita. Bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang disebut **perusahaan perseorangan**.

Tidak semua orang memang memiliki dana atau uang, waktu, atau keinginan untuk memulai bisnis sendiri. Ada kalanya mereka memilih bekerja bersama orang lain atau kelompok untuk melakukan bisnis. Apabila dua orang atau lebih secara legal bersedia menjadi rekan bisnis, maka organisasi tersebut disebut dengan **partnership**. Para pebisnis merasakan banyak keuntungan yang diperoleh dengan menciptakan bisnis yang memisahkan dan membedakan antara kekayaan milik pribadi dan kekayaan bisnis. Bentuk kepemilikan bisnis ini disebut dengan **korporasi**. Ketiga bentuk kepemilikan bisnis tersebut memiliki keunggulan dan kelemahan masing-masing. Bisnis pada umumnya dimulai dari satu bentuk yang dipilihnya, kemudian bergerak ke bentuk lain yang dirasakan lebih menguntungkan.

A. Perusahaan Perseorangan.

Perusahaan perseorangan pada umumnya didirikan dan dimiliki oleh perseorangan. Karena dimiliki oleh perseorangan atau secara individu, maka tanggung jawab pemilik tidak terbatas dan keberlanjutannya juga hanya ditentukan oleh seorang pemilik tersebut. Pemilik perusahaan perseorangan juga harus menyediakan dana yang cukup besar untuk menjalankan bisnisnya. Perusahaan perseorangan memiliki beberapa keunggulan. Pertama, untuk memulai bisnis dengan bentuk perusahaan perseorangan ini hanya dibutuhkan investasi dalam jumlah yang tidak terlalu besar. Dengan kata lain, perusahaan perseorangan mudah dimulai dan mudah diakhiri. Memulai bisnis dapat dilakukan dengan membeli atau menyewa peralatan sederhana dan akan menjual atau mengembalikan peralatan tersebut ketika perusahaan ditutup. Dalam perusahaan perseorangan, pemilik mengambil keputusan sendiri tanpa ada konsultan dalam membuat keputusan.

Kedua, bisa menjadi bos di perusahaan milik sendiri. Bekerja di perusahaan milik sendiri dapat menentukan semua aturan sendiri. Kesalahan yang dilakukan adalah kesalahan sendiri, dan kesuksesan yang diterima adalah kesuksesan yang diraihinya sendiri. Ketiga, bangga terhadap karya sendiri, Seorang pebisnis yang memiliki dan mengelola perusahaannya sendiri akan merasa bangga pada apa yang telah dikerjakannya dan mendorong untuk bersemangat mencapai yang terbaik.

Keempat, prosedur dan aturan hukumnya sederhana. Perusahaan perseorangan tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh ijin usaha. Kelima, kita tidak perlu membayarkan keuntungan yang diperoleh kepada orang lain atau pemerintah. Keenam, pajak perusahaan perseorangan rendah. Semua pajak perusahaan perseorangan merupakan pajak perseorangan pemilik, sehingga pembayaran pajak merupakan pajak penghasilan pemilik yang merupakan tarif normal.

Di sisi lain, ada beberapa kelemahan perusahaan perseorangan. Pertama, tanggung jawab pemilik yang tidak terbatas dan lemahnya keberlanjutan bisnis tersebut. Tanggung jawab pemilik yang tidak terbatas ini menyebabkan harta pribadi dan harta perusahaan tercampur, sehingga hutang pribadi pun tidak dapat dipisahkan dari hutang perusahaan. Kedua, sumber daya keuangan yang sangat terbatas. Hal ini disebabkan tidak ada pemilik modal lain selain pemilik itu sendiri, maka bila tidak ada lagi modal pemilik, maka perusahaan juga akan berhenti beroperasi. Apabila perusahaan perseorangan ini akan mengambil kredit dari bank untuk memperbesar modalnya, maka biasanya perusahaan perseorangan akan mengalami kesulitan karena pihak bank juga menganggap perusahaan perseorangan sebagai perusahaan yang penuh resiko.

Ketiga, kesulitan dalam pengelolaan. Semua bisnis memerlukan manajemen atau pengelolaan yang memerlukan laporan persediaan, akuntansi, pajak, dan sebagainya. Hal ini disebabkan tidak ada seorang pun yang ahli dalam semua bidang dan sulitnya mendapatkan karyawan yang ahli dalam semua bidang tersebut dengan upah yang rendah. Pada umumnya, karyawan yang ahli dalam semua bidang tersebut telah bekerja di perusahaan besar dengan gaji tinggi. Keempat, komitmen terhadap waktu yang sangat besar. Pemilik perusahaan perseorangan harus selalu mengatur jadwal dengan ketat untuk mengelola bisnis, melatih karyawannya, dan berbagai kegiatan lain dalam hidupnya. Hal ini disebabkan tidak ada orang lain dalam perusahaan perseorangan yang dapat berbagi pengelolaan dengannya.

Kelima, sedikitnya keuntungan pribadi. Jika Anda menjadi bos di perusahaan sendiri, Anda akan kehilangan keuntungan yang diperoleh bila bekerja pada orang lain, seperti asuransi, rekreasi perusahaan, biaya pengobatan, dan sebagainya. Keenam, pertumbuhan atau ekspansi dalam perusahaan perseorangan pada umumnya tidak terlalu besar. Hal ini disebabkan perusahaan perseorangan hanya mengandalkan kreativitas, pengetahuan, dan dana milik sendiri. Ketujuh, jika pemilik perusahaan perseorangan meninggal, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut ikut mati.

Untuk memulainya, perusahaan perseorangan ini mudah dimulai dan hanya membutuhkan sedikit tenaga atau usaha untuk memulainya serta dalam mengajukan perijinan jauh lebih mudah. Selain itu, pemilik bisnis dengan bentuk kepemilikan ini akan mendapatkan keuntungan secara utuh, tanpa membaginya dengan pihak lain. Para pemilik bisnis ini harus mengadakan pengawasan dan pengendalian secara penuh dan sanggup menghadapi berbagai tantangan dan hambatan seorang diri. Dapat dikatakan bahwa kepemilikan bisnis perseorangan ini memiliki kebebasan, baik dalam memulai, mengelola, mengorganisasi, mengontrol, dan menghadapi hambatan atau resiko.

Pada umumnya, keberlanjutan jenis kepemilikan bisnis ini sangat dipengaruhi oleh ketersediaan dana dan kemampuan mengelola atau mengorganisasinya. Oleh karena itu, apabila bisnis dengan jenis kepemilikan ini bertambah besar, maka tidak mungkin lagi menggunakan jenis kepemilikan tersebut. Dengan kata lain, perusahaan perseorangan hanya tepat untuk bisnis kecil. Semakin besarnya bisnis maka jenis kepemilikan perusahaan perseorangan tidak tepat lagi dan harus berubah menjadi jenis kepemilikan lain yang lebih dapat mendukung penyediaan dana dan kemampuan dalam mengelola atau mengorganisasi.

Sementara itu, ada beberapa kelemahan perusahaan dengan kepemilikan tunggal atau perusahaan perseorangan. Pertama, dalam perusahaan dengan kepemilikan tunggal terdapat kewajiban yang tidak terbatas. Hal ini berarti resiko atau kerugian yang dialami perusahaan merupakan kerugian pribadi. Hal ini disebabkan tidak adanya pemisahan antara harta milik perusahaan dan harta milik pribadi. Kedua, perusahaan perseorangan mempunyai sumber daya finansial yang terbatas. Semua kesulitan dan kemudahan perusahaan perseorangan ditanggung atau dimiliki sendiri. Kelemahan ketiga adalah dalam hal pengelolaan atau manajemen yang terbatas. Hal ini disebabkan tidak ada pihak lain yang membantu dalam perusahaan perseorangan ini. Keterbatasan ini menyebabkan adanya keterbatasan dalam pertumbuhan.

Kelemahan keempat adalah pemilik atau pengelola perusahaan perseorangan harus memiliki komitmen yang kuat terhadap waktu, sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak tertunda. Keterbatasan kelima adalah rentang hidup yang tidak terlalu lama. Pada umumnya, perusahaan perseorangan akan kuat apabila pengelola sekaligus pemilik perusahaan merupakan orang yang kuat. Namun demikian, seiring dengan berjalannya waktu, pemilik akan menjadi tua dan akhirnya meninggal, lalu perusahaan tersebut akan dimiliki oleh anak dan cucunya yang mempunyai kemampuan yang berbeda dari orang tuanya. Oleh karena itu, bentuk perusahaan perseorangan tidak bisa berumur panjang apabila sampai berganti pemiliknya masih menjadi perusahaan perseorangan.

Untuk tetap menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut, jenis kepemilikannya harus diubah dengan korporasi, di mana pemilik dan pengelolaan terdapat pemisahan hak dan kewajiban.

Ada dua jenis perusahaan perseorangan dibagi dalam yaitu perusahaan perseorangan yang berijin dan perusahaan perseorangan yang tidak berijin. Perusahaan perseorangan yang berijin adalah perusahaan perseorangan yang memiliki izin operasional dari departemen teknis. Hal ini dapat kita lihat misalnya, bila perusahaan perseorangan bergerak dalam bidang perdagangan, maka dapat memiliki izin seperti Tanda Daftar Usaha Perdagangan (TDUP) dan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Sementara itu, perusahaan perseorangan yang tidak memiliki ijin adalah perusahaan perseorangan yang tidak mendapatkan ijin operasional, misalnya. para pedagang kaki lima, toko barang kelontong, dan sebagainya.

B. Persekutuan atau *Partnership*

Persekutuan atau *partnership* merupakan bentuk legal kepemilikan bisnis kedua, yang sering disebut dengan persekutuan. Ada beberapa jenis persekutuan, yaitu persekutuan umum (*general partnership*), persekutuan terbatas (*limited partnership*) dan persekutuan yang terbatas kepemilikannya (*master limited partnership*). **Persekutuan umum (*general partnership*)** merupakan persekutuan di mana semua pemilik berbagi dalam kegiatan operasional bisnis dan dalam mengasumsikan tanggungjawab atas hutang perusahaan. Persekutuan umum (*general partner*) merupakan pemilik (sekutu) yang memiliki tanggung jawab terbatas dan aktif mengelola perusahaan. Sekutu terbatas (*limited partner*) merupakan pemilik yang menginvestasikan dana atau uangnya ke dalam bisnis tetapi tidak memiliki tanggung jawab mengelola hutangnya atau kerugiannya dalam investasi. Tanggung jawabnya terbatas, dalam arti sekutu terbatas tidak bertanggung jawab atas hutang perusahaan di luar apa yang telah diinvestasikan ke dalam perusahaan tersebut. Dengan kata lain, tanggung jawabnya hanya sebatas jumlah dana yang ditanamkan dalam perusahaan. Bentuk baru dalam persekutuan adalah persekutuan yang terbatas kepemilikannya. Bentuk persekutuan ini mirip dengan korporasi yang kegiatannya juga mirip korporasi, namun pajaknya merupakan pajak *partnership* dan bertujuan menghindari tarif pajak korporasi.

Bentuk kepemilikan persekutuan merupakan perusahaan perseorangan, namun dimiliki oleh lebih dari satu orang, yang bertindak sebagai pemilik dan sekutu. Rekan persekutuan atau sekutu tersebut akan menginvestasikan dananya baik dalam jumlah yang sama ataupun berbeda dari pemilik dan mendapatkan keuntungan. Jumlah keuntungan yang diperoleh tidak dipengaruhi oleh investasi dana yang ditanamkan oleh rekan kerjanya. Namun demikian, tanggung jawab pihak-pihak yang melakukan persekutuan umum ini masih tidak terbatas, sehingga keputusan mengenai keberlanjutan bisnis ini juga ditentukan bersama rekan persekutuannya. Pengelolaan bisnis ini dapat dibatasi berdasarkan kesepakatan antara pemilik dan rekan persekutuan.

Bentuk kepemilikan bisnis dengan persekutuan ini adalah bentuk yang unik. Pada umumnya, mereka memutuskan untuk membentuk bisnis kerjasama bila keluarga atau teman memutuskan bahwa mereka ingin mengumpulkan sumber daya dan dananya untuk bersama-sama memulai bisnis. Bentuk bisnis persekutuan ini dibentuk karena rekan kerjanya mempunyai bakat yang unik untuk dikembangkan, atau karena bisnis yang semula dilakukan dalam bentuk perusahaan perseorangan memerlukan lebih banyak dana yang tidak dapat disediakan sendiri, atau karena dua atau lebih orang tersebut memang menginginkan untuk bekerjasama membangun bisnis.

Selanjutnya, ada sejumlah cara yang dapat dilakukan terkait dengan bagaimana bentuk persekutuan tersebut dilakukan. Pada dasarnya ada dua cara di mana persekutuan dapat berfungsi (Fry *et al.*, 2000). Pertama, masing-masing pihak memainkan peran dalam kegiatan operasional bisnis sehari-hari. Bentuk persekutuan ini disebut dengan sekutu atau rekan kerja (*working partners*). Bentuk kedua, beberapa orang bekerja atau melakukan bisnis secara aktif dan beberapa orang lainnya tidak. Pihak yang tidak melakukan bisnis secara aktif dan terlibat dalam kegiatan operasional sehari-hari tersebut disebut dengan sekutu pasif atau diam (*silent partners*). Kedua pihak tersebut terjadi karena berbagai kelemahan masing-masing. Oleh karena itu, dilakukan bentuk persekutuan terbatas (*limited partnership*). Dalam persekutuan terbatas, dimungkinkan adanya rekan persekutuan yang terbatas yang tidak melaksanakan aktifitas perusahaan, tetapi hanya menginvestasikan sejumlah dananya. Oleh karena itu, dalam kerjasama terbatas terdapat pihak yang aktif melakukan kegiatan operasional perusahaan (*active partnership*) dan ada pihak atau partner yang bersifat pasif atau tidak melakukan kegiatan operasional perusahaan, tetapi hanya menanamkan modalnya dalam perusahaan. Dalam kerjasama terbatas, pihak penanam modal (*passive partnership*) dapat menjual modalnya kepada investor lain. Investor ini akan mendapatkan keuntungan. Investor ini dapat menanamkan modalnya sampai dengan 50 persen kepemilikan, sehingga mereka berhak mendapatkan laporan keuangan dan memiliki suara dalam pengambilan keputusan. Partner yang bersifat minoritas tidak memiliki suara dalam pengelolaan perusahaan.

Perusahaan persekutuan ini sering disebut juga dengan perusahaan rekanan. Perusahaan rekanan adalah bentuk usaha bisnis legal dengan dua kepemilikan atau lebih. Ada tiga macam jenis rekanan :

1. Perusahaan rekanan umum, yaitu perusahaan rekanan di mana semua pemilik berbagi dalam operasi bisnis dan dalam menanggung kewajiban untuk utang bisnis.
2. Perusahaan rekanan terbatas, yaitu perusahaan rekanan yang terdiri dari satu atau lebih rekanan umum dan satu atau lebih rekanan terbatas.
3. Perusahaan rekanan terbatas master, yaitu perusahaan rekanan yang terlihat sangat mirip sebuah korporasi, bertindak seperti korporasi, dan di perdagangkan dalam pasar saham seperti korporasi, tetapi kewajiban pajaknya seperti perusahaan rekanan, sehingga dapat menghindari pajak penghasilan korporasi.

Ada beberapa keunggulan bentuk persekutuan atau rekanan ini. Pertama, bentuk persekutuan ini lebih banyak mendapatkan dana karena melibatkan lebih dari satu orang. Mereka dapat mengumpulkan uang untuk memulai bisnisnya, terutama persekutuan terbatas. Bentuk usaha ini lebih memudahkan pemilik dan rekan kerjasama mencari pinjaman modal di bank. Kedua, pengelolaan bisnis dilakukan secara bersama-sama dengan keahlian dan pengetahuan yang saling melengkapi dalam mengelola bisnis sehari-hari. Para anggota sekutu tersebut akan saling bebas mengatur waktunya dalam mengelola bisnis. Ketiga, kepemilikan bisnis ini adalah kemampuannya untuk tumbuh lebih besar daripada perusahaan perseorangan karena ada tambahan talenta dan modal dari rekan kerjasama. Keempat, tidak ada tarif pajak khusus untuk bentuk persekutuan. Tarif pajak yang diberlakukan adalah pajak perseorangan, yaitu pemiliknya saja.

Bentuk kepemilikan bisnis persekutuan ini dimulai dengan berbagai macam kesepakatan secara mendetail mengenai siapa yang harus menanamkan modal atau menginvestasikan dananya dan berapa jumlahnya, siapa saja pihak yang mendapatkan keuntungan, bagaimana tanggung jawab masing-masing disusun dan dilaksanakan, bagaimana membagi kekayaan bila bisnis tersebut bangkrut, dan bagaimana upaya yang akan dilakukan untuk menjaga keberlanjutan bisnis dengan kerjasama ini.

Bentuk kepemilikan bisnis persekutuan ini perlu melakukan kesepakatan kerjasama, yang tertuang dalam dokumen yang berisi tanggungjawan dan hak masing-

masing pihak yang bersekutu. Isi kesepakatan tersebut antara lain pertama, kesepakatan mengenai persentase kepemilikan setiap pihak. Kedua, apa yang akan dilakukan jika bisnis tersebut mendapatkan keuntungan, bagaimana jika bisnis tersebut mengalami kerugian, bagaimana cara membagi keuntungan dan menanggung kerugian tersebut. Pada umumnya, keuntungan akan dibagi berdasarkan hak kepemilikan masing-masing pihak yang bersekutu. Ketiga, kesepakatan mengenai bagaimana persekutuan dapat diakhiri.

Sementara itu, bentuk kepemilikan bisnis kerjasama ini memiliki beberapa kelemahan. Pertama, tidak terbatasnya tanggung jawab juga akan membuat bisnis ini semakin sulit dikelola. Satu sekutu juga dilibatkan menanggung kesalahan anggota sekutu lainnya. Ada kalanya, anggota sekutu menanggung kerugian perusahaan karena tidak ada pemisahan tanggung jawab. Kedua, apabila salah satu pihak yang berkerjasama tersebut meninggal, maka keberlanjutannya sulit dipertahankan. Ketiga, transfer kepemilikan juga sulit dilakukan bila tidak ada konsensus dari kedua belah pihak. Keuntungan sulit dibagi apabila tidak ada sistem pembagian keuntungan yang jelas. Keempat, rekan kerja dapat saja menjalin komitmen dengan berbagai pihak lain tanpa diketahui oleh rekan kerja lainnya, sehingga mereka menjadi tidak berkonsentrasi dalam menjalankan bisnisnya. Selain itu, pihak pemberi dana atau kreditur dapat menilai atau menyatakan bahwa kepemilikan tersebut sama dengan perusahaan perseorangan yang dianggap sebagai aset personal, sehingga masing-masing pihak harus bertanggung jawab atas hutangnya secara personal.

Namun demikian, beberapa keunggulan dari bentuk kepemilikan bisnis ini adalah mudah dalam pembentukannya. Selain itu, pembagian keuntungan juga mudah, karena hanya didasarkan pada persentase kepemilikan bisnis tersebut untuk masing-masing pihak. Keunggulan ketiga adalah bakat yang dimiliki masing-masing pihak yang mengadakan kerjasama akan berpengaruh pada kelangsungan atau berjalannya bisnis tersebut. Keunggulan keempat, merupakan keunggulan yang paling signifikan dari kerjasama, yaitu adanya tambahan dana keuangan. Masing-masing rekan kerja menyediakan uang yang dimilikinya sebagai cadangan. Selain itu, adanya tambahan pemilik biasanya dapat meningkatkan kepercayaan pihak-pihak yang akan memberikan pinjaman dana, seperti perbankan.

C. Korporasi

Korporasi merupakan pemisahan entitas bisnis yang dimiliki oleh para pemegang saham. Korporasi juga merupakan entitas legal berizin negara dengan otoritas untuk bertindak dan mempunyai kewajiban terpisah dari para pemiliknya. Korporasi sangat berbeda dari kedua jenis kepemilikan bisnis sebelumnya, yaitu perusahaan perseorangan dan kerjasana. Istilah korporasi menggambarkan ukuran dan kekuasaan yang besar. Dalam kenyataannya, korporasi menunjukkan berbagai karakteristik seperti status hukum sebagai suatu entitas, hak dan kewajiban, dan jangkauan. Sebagai suatu entitas, korporasi dapat dikelola, dijual dan dapat membuat dan menjual produk. Tanggung jawab yang dimiliki adalah sebesar modal yang diinvestasikan ke dalamnya. Dalam pengelolaannya, korporasi dikendalikan oleh dewan direktur (*board of directors*) yang dipilih dari para pemegang saham.

Ada beberapa keuntungan korporasi. Pertama, adanya keterbatasan tanggung jawab yang hanya sebesar modal yang ditanamkan dalam korporasi tersebut. Aset personal para pelaku bisnis dalam korporasi mendapat perlindungan atau tidak dicampuradukkan dengan aset korporasi. Kedua, korporasi juga mudah dalam mendapatkan tambahan modal atau dana. Apabila korporasi membutuhkan tambahan dana, maka saham atau kepemilikan korporasi dapat dijual kepada para investor. Korporasi juga lebih dipercaya dalam mendapatkan dana dengan meminjam dari pihak lain. Ketiga, karena mempunyai kesempatan untuk meningkatkan jumlahnya, maka korporasi dapat dikembangkan lebih besar menggunakan peralatan dan fasilitas

yang terbaru. Korporasi juga dapat mendatangkan orang ahli untuk mengelola dan mengembangkan bisnisnya.

Keempat, keberlanjutan korporasi dapat terjamin karena dengan menjual sahamnya, maka korporasi akan dapat menyediakan dana yang lebih besar. Kelangsungan hidup korporasi ini disebut tidak terbatas. Apabila salah pemilik saham meninggal dunia, maka keberlanjutan bisnis tetap dapat dipertahankan. Kelima, bentuk korporasi dapat mengalami perubahan kepemilikan dengan cara menjual lembar saham yang dimilikinya. Keenam, dalam korporasi terdapat pemisahan antara pemilik dan pengelola. Korporasi dapat meningkatkan jumlah dananya dari para pemilik atau investor tanpa melibatkan pemilik dana tersebut dalam pengelolaan bisnis. Bentuk kepemilikan bisnis korporasi ini lebih baik daripada bentuk kepemilikan sebelumnya, baik perusahaan perseorangan maupun kerjasama.

Selain keunggulan, korporasi juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan korporasi terutama pada proses legal yang digunakan, peraturan yang sangat ketat, biaya untuk memulai bisnis awal besar, dan berbagai persyaratan lain yang sangat kompleks. Kelemahan kedua adalah penghitungan pajak ganda. Pajak pertama merupakan pembayaran pajak yang diperoleh dari keuntungan perusahaan. Kemudian, para pemegang saham juga akan membayar pajak atas keuntungan yang telah diterimanya (*dividend*). Oleh karena itu, ada dua pajak yang harus dibayarkan, pajak korporasi dan pajak kepemilikan.

Ketiga, ukuran korporasi yang besar menyebabkan perusahaan tidak fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar yang cepat dan sulit dihentikan. Keempat, memungkinkan terjadinya konflik antara pemegang saham dan dewan direktur. Kelima, biaya awal mengelola korporasi sangat besar. Keunggulan dan kelemahan korporasi ini telah mendorong para ahli menyusun berbagai jenis korporasi untuk mengantisipasi kelemahan dan meningkatkan keuntungan bentuk kepemilikan bisnis korporasi tersebut.

B. TIPE KORPORASI DAN JENIS KEPEMILIKAN BISNIS LAIN

Tidak ada satu bentuk kepemilikan tunggal yang ideal bagi semua pemilik atau pelaku bisnis. Individu yang menyusun bisnis kecil atau sedang memulai bisnisnya, pasti memilih bentuk kepemilikan perusahaan perseorangan. Beberapa pelaku bisnis yang memutuskan untuk bekerja bersama para pelaku bisnis lainnya bisa memilih bentuk kepemilikan kerjasama. Jika para pelaku bisnis memilih untuk membatasi tanggung jawabnya, maka mereka pasti akan memutuskan memilih bentuk kepemilikan bisnis korporasi. Bisnis kecil yang semula dimiliki secara perseorangan yang kemudian berkembang menjadi besar akan memilih untuk mengubah bentuk kepemilikannya, yang semula perusahaan perseorangan atau kerjasama menjadi bentuk korporasi. Selanjutnya, ada enam bentuk korporasi, yaitu:

- a. *Private corporation*, yaitu bentuk korporasi dengan saham yang hanya dimiliki oleh beberapa orang dan tidak dijual secara umum. Pengendalian terhadap pemegang saham dilakukan oleh keluarga, pengelola kelompok, atau karyawan perusahaan.
- b. *Public corporation*, yaitu korporasi dengan saham yang dapat dimiliki oleh masyarakat secara umum.
- c. *S corporation*, yaitu korporasi yang diorganisir dan beroperasi seperti korporasi, tetapi diperlakukan seperti partnership atau rekanan untuk tujuan pembayaran pajak. Jenis korporasi ini harus memenuhi syarat tertentu.

- d. *Limited liability corporation*, korporasi dengan pemilik yang dikenai pajak seperti *partner* tetapi juga dapat menikmati keuntungan dari tanggung jawab yang terbatas tersebut. Jenis korporasi tersebut sangat berkembang akhir-akhir ini karena
- e. *Professional corporation*, yaitu korporasi yang terdiri dari para profesional seperti dokter, ahli hukum, akuntan, dan sebagainya. Korporasi ini membatasi tanggung jawab personal tetapi tidak membatasi tanggung jawab keuangannya.
- f. *Multinational or transnational corporation*, yaitu korporasi di mana sahamnya di jual ke berbagai negara dan manajer atau pengelola korporasi juga berasal dari berbagai negara.

Korporasi harus dikelola berdasarkan prinsip *corporate governance*, yaitu peran para pemegang saham, direktur atau pimpinan perusahaan, dan para manajer dalam pembuatan keputusan dan akuntabilitas korporasi. *Corporate governance* disusun berdasarkan hukum dan melibatkan para pemegang saham, dewan direktur, dan para staf (*officers*). Korporasi menjual saham kepada investor yang kemudian disebut sebagai pemegang saham. Keuntungan korporasi didistribusikan diantara para pemegang saham dalam bentuk deviden, dan manajer korporasi menjalankan tugasnya dengan pertimbangan dari para pemegang saham. Pemimpin korporasi disebut sebagai dewan direktur yang memberikan laporan kepada pemegang saham dan menyusun kebijakan deviden, pendanaan utama, dan berbagai kompensasi lainnya. Dewan direktur secara legal bertanggung jawab dalam kegiatan korporasi. Meskipun dewan direktur bertanggung jawab terhadap jalannya kegiatan operasional korporasi, namun masih diperlukan pelaksana yang menjalankan kegiatan tersebut dari hari ke hari. Karyawan ini disebut staf administrasi (*officers*). Para staf ini merupakan satu kelompok yang dipimpin oleh *chief executive officer (CEO)* yang bertanggung jawab terhadap tercapainya kinerja korporasi secara keseluruhan. Bentuk staf lain disebut dengan *president* yang bertanggung jawab untuk pengelolaan internal dan wakil pimpinan (*vice president*) yang bertanggung jawab pada berbagai fungsi seperti pemasaran dan keuangan.

Akhir-akhir ini, beberapa isu seputar kepemilikan korporasi seperti usaha bisnis bersama (*joint ventures*), aliansi strategik (*strategic alliance*), merger (*mergers*), akuisisi (*acquisitions*), *divestitures*, dan *spin-offs* semakin tampak. Dalam aliansi strategik, dua atau lebih organisasi berkolaborasi dalam proyek yang berusaha mendapatkan keuntungan bersama dan saling menguntungkan. Bila mereka saling berbagai kepemilikan dengan mendirikan usaha baru, maka usaha tersebut disebut usaha bisnis bersama. Sejumlah aliansi strategik banyak dilakukan akhir-akhir ini, baik dengan sesama perusahaan domestik maupun dengan perusahaan internasional.

Merger dilakukan ketika dua perusahaan bersama-sama menciptakan perusahaan baru. Dalam akuisisi, perusahaan yang lebih kecil akan dikuasai oleh perusahaan yang lebih besar. Namun, apabila kedua perusahaan itu sama besarnya, maka penggabungan perusahaan itu disebut dengan merger. Isu lain yang banyak terjadi adalah adakalanya korporasi memutuskan untuk menjual sebagian bisnisnya atau membangunnya sebagai satu bisnis baru yang independen. Apabila korporasi menjual bisnis yang tidak berhubungan dengan bisnis utamanya, maka penjualan bagian bisnis korporasi ini disebut *divestiture*. Sedangkan apabila yang dijual merupakan bagian dari bisnis utamanya, maka penjualan sebagian bisnis korporasi ini disebut dengan *spin-off*. Tabel 4.1.berikut memaparkan perbandingan bentuk-bentuk kepemilikan bisnis.

Tabel 4.1
Perbandingan Bentuk-Bentuk Kepemilikan Bisnis

	Perusahaan Perseorangan	Persekutuan		Korporasi		
		Persekutuan Umum	Persekutuan Terbatas	Korporasi Konvensional	Korporasi S	Perusahaan dengan Tanggung jawab Terbatas
Dokumen yang di butukan dalam memulai bisnis	Tidak ada, hanya membutuhkan ijin	Kesepakatan persekutuan (ter-tulis atau lisan)	Kesepakatan tertulis, ada sertifikat persekutuan tersebut	Inkorporasi berdasarkan hukum	Inkorporasi berdasarkan hukum, harus memenuhi kriteria	Ada kesepakatan organisasi dan operasi, tidak ada persyaratan yang harus dipenuhi
Mudah mengakhiri	Mudah mengakhiri, hanya membayar hutang	Tergantung kesepakatan persekutuan	Tergantung kesepakatan persekutuan	Sulit dan mahal untuk mengakhiri	Sulit dan mahal untuk mengakhiri	Tergantung kesepakatan operasional
Lama hidup	Berakhir karena pemilik meninggal	Berakhir karena sekutu menarik diri	Berakhir karena sekutu menarik diri	Hidup lama	Hidup lama	Tergantung ketentuan dalam organisasi
Perpindahan kepemilikan	Bisnis dapat dijual kepada pembeli yang lebih baik	Harus ada kesepakatan dengan sekutu lain	Harus ada kesepakatan dengan sekutu lain	Mudah berganti pemilik	Dapat menjual saham untuk mengubah kepemilikan	Dapat menjual saham
Sumber daya keuangan	Terbatas pada modal atau dana pemilik	Terbatas pada modal sekutu	Terbatas pada modal sekutu	Banyak memerlukan dana untuk memulai, dapat menjual saham dan obligasi	Banyak memerlukan dana untuk memulai, dapat menjual saham dan obligasi	Terbatas pada modal sekutu
Resiko kehilangan	Tanggung jawab tak terbatas	Tanggung jawab tak terbatas	Tanggung jawab terbatas	Tanggung jawab terbatas	Tanggung jawab terbatas	Tanggung jawab terbatas
Pajak	Pajak pendapatan personal	Pajak pendapatan personal	Pajak pendapatan personal	Pajak ganda	Pajak pendapatan personal	Bervariasi
Tanggung Jawab Manajemen	Pemilik mengelola semua bisnis	Sekutu berbagi pengelolaan	Tidak dapat berpartisipasi dalam pengelolaan	Pemilik dan manajemen terpisah	Pemilik dan manajemen terpisah	Bervariasi
Manfaat karyawan	Biasanya ada beberapa manfaat dan upah rendah	Seringkali ada beberapa manfaat, karyawan dapat menjadi sekutu	Seringkali ada beberapa manfaat, karyawan dapat menjadi sekutu	Manfaat lebih baik, ada kesempatan mendapatkan keunggulan	Manfaat lebih baik, ada kesempatan mendapatkan keunggulan	Bervariasi

Sumber: Nickels *et al.*, 2005

Bagaimana cara menjadi pemilik bisnis? Beberapa orang menjual bisnis yang telah didirikannya, namun ada kalanya mereka menjual bisnis yang tidak didirikannya. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk dapat menjadi pemilik bisnis, yaitu:

1. Mengasumsikan bisnis keluarga yang dijalankan adalah miliknya
2. Membeli bisnis yang ada
3. Waralaba

Beberapa orang bekerja pada bisnis yang dimiliki oleh keluarganya, setelah beberapa lama, maka orang tersebut menjadi pemilik bisnis tersebut. Hal ini merupakan cara yang ideal dalam kepemilikan bisnis karena kinerjanya dapat diprediksi oleh karyawan yang telah bekerja cukup lama dalam bisnis tersebut. Berbagai keputusan yang terkait dengan proses produksi dan kegiatan operasional lainnya dapat dilakukan. Apabila bisnis keluarga tersebut secara historis berhasil, maka pemilik baru yang telah bekerja lama dalam perusahaan tersebut mampu melanjutkannya. Namun, apabila bisnis keluarga tersebut mempunyai kinerja yang buruk, maka pemilik baru dapat merevisi kebijakan dalam pengelolaan, pemasaran, dan keuangan.

Kepemilikan bisnis kedua dapat dilakukan dengan cara membeli bisnis yang telah ada. Bisnis dapat dijual karena berbagai alasan, seperti kesulitan keuangan atau meninggalnya pemilik bisnis yang lama. Individu akan mengambil keputusan melakukan pembelian terhadap bisnis yang ada dengan pertimbangan pengalaman dalam mengelola bisnis atau mampu memonitor atau mengawasi pengelolanya. Beberapa keputusan mengenai penyediaan produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan tentu saja melihat dari pengalaman yang ada. Namun demikian, ada kalanya pelanggan akan beralih ke perusahaan atau bisnis pesaing apabila terjadi pergantian pemilik bisnis.

Cara kepemilikan bisnis yang ketiga adalah waralaba. Waralaba merupakan pengaturan atau pengelolaan di mana pemilik (*franchisor*) mengizinkan pihak lain atau pembeli waralaba (*franchisee*) menggunakan merek dagangnya atau menggunakan semua proses bisnisnya pada kondisi tertentu dan di bawah ijin pemilik. Ada beberapa keunggulan dalam memiliki bisnis waralaba, yaitu gaya manajemen yang telah ditentukan pihak pemilik waralaba yang dapat mengarahkan kegiatan produksi atau operasional dan pengelolaan secara umum. Pada umumnya pengelolaan bisnis waralaba ini mempunyai prosedur dan standar yang sama dengan yang nanti akan digunakan oleh pihak pembeli waralaba. Sebagai contoh, McDonald pasti akan memberikan pelatihan dalam pengelolaan bisnis bagi para pembeli waralaba. Keunggulan kedua adalah dalam hal penamaan bisnis yang telah dikenal karena pihak pemilik waralaba pada umumnya mempunyai bisnis yang telah dikenal masyarakat. Pihak pembeli bisnis waralaba tidak perlu melakukan promosi atau periklanan karena pada umumnya bisnis waralaba yang dibelinya telah dikenal masyarakat, dan karena proporsi periklanan ini telah dilakukan oleh pemilik waralaba. Keunggulan ketiga adalah adanya dukungan keuangan dari pemilik waralaba kepada pembeli waralaba, baik dalam pembelian bahan baku, maupun dalam mendapatkan pinjaman.

Keunggulan keempat adalah kepemilikan perusahaan waralaba merupakan kepemilikan pribadi. Hal ini membuat para pemilik waralaba tidak mengalami perbedaan pendapat seperti apabila kepemilikan dipegang oleh dua orang atau lebih. Para pembeli waralaba ini selalu mendapat nasihat dan bimbingan finansial dari para pemilik waralaba. Selain itu, tingkat kegagalan perusahaan dengan kepemilikan yang diperoleh dengan waralaba ini tingkat kegagalannya rendah. Hal ini disebabkan perusahaan waralaba tersebut telah memiliki reputasi nasional atau internasional. Berbagai keunggulan inilah yang menyebabkan kepemilikan bisnis dengan waralaba ini banyak diminati oleh perusahaan yang baru berdiri.

Sementara itu, kelemahan bisnis waralaba antara lain dalam hal pembagian keuntungan dan pengawasan. Keuntungan yang diperoleh pembeli waralaba harus diserahkan kepada pemilik waralaba sebesar delapan persen atau lebih setiap tahunnya. Selain itu, pemilik waralaba harus mengadakan pengontrolan atau pengendalian terhadap pembeli waralaba. Oleh karena itu, kinerja para pembeli waralaba sangat tergantung pada pemilik waralaba. Pemilik waralaba juga dapat memperbaiki peraturan atau prosedur yang digunakan oleh pembeli waralaba sehingga peraturan atau prosedur tersebut tetap dapat digunakan. Meskipun dibatasi oleh pemilik waralaba, keputusan

penting tetap harus dilakukan pembeli waralaba, seperti kebijakan produksi dan pemasaran, serta kebijakan dalam memotivasi dan memimpin karyawan. Selain itu, pembeli waralaba tidak boleh menjual kepada pihak lain sekalipun mereka mengalami kerugian.

Bagaimana kepemilikan bisnis dinilai kinerjanya? Ada dua cara menilai kinerja kepemilikan bisnis yaitu pengembalian investasi (*return on investment*) dan resiko. Tingkat pengembalian investasi diperoleh dari keuntungan atau laba perusahaan setelah dikurangi dengan pajak. Sementara itu, resiko merupakan tingkat ketidakpastian yang dihadapi perusahaan mengenai kondisi masa mendatang. Perusahaan akan memiliki resiko tinggi apabila tingkat ketidakpastian yang dihadapinya tinggi. Namun demikian, semakin besar pengembalian investasi yang ingin dicapai, maka tinggi resiko yang dihadapi biasanya tinggi. Seperti halnya investor, para kreditur juga akan mengijinkan atau mencururkan dana pinjaman pada perusahaan atau bisnis yang di masa mendatang dapat menghasilkan keuntungan yang tinggi pula.

Perusahaan kecil cenderung memiliki resiko yang lebih besar daripada perusahaan besar karena pada umumnya bisnis kecil ini tidak memiliki pemimpin yang berpengalaman. Selain itu, bisnis kecil tidak memiliki dana yang besar. Semakin besar bisnis, karyawan yang ada di dalamnya juga semakin berpengalaman. Namun demikian, bisnis kecil juga bisa memperoleh dana dari investor apabila mempunyai prospek masa depan yang baik, atau dapat mendatangkan keuntungan dalam jangka panjang.

Siapakah yang memiliki bisnis? Pada sub pokok bahasan sebelumnya, kita telah mempelajari bentuk-bentuk kepemilikan bisnis. Pertanyaan selanjutnya adalah siapakah yang sebenarnya merupakan pemilik bisnis tersebut. Beberapa pemilik bisnis yang nyata adalah pada perusahaan perseorangan yang hanya dimiliki oleh satu orang dan pada perusahaan dengan kerjasama dimiliki oleh dua orang atau lebih. Minimal ada lima kepemilikan bisnis, yaitu pemilik tunggal, rekan bisnis, pemegang saham, karyawan, dan para pelaku bisnis. Yang menarik bukan bentuk kepemilikan, melainkan siapakah yang memiliki bisnis tersebut.

Pada perusahaan perseorangan, pemilik bisnis adalah orang yang mendirikan bisnis tersebut dan mengoperasikan bisnis tersebut. Pada bentuk kepemilikan kerjasama, dua atau lebih orang yang menjalin kerjasama dalam bisnis tersebut adalah pendiri sekaligus pemilik bisnis tersebut. Pihak yang aktif merupakan pelaku kegiatan operasional bisnis, sedangkan pihak yang pasif merupakan pemilik dana atau modal untuk mengoperasikan bisnis tersebut. Apabila bisnis bertambah besar dan menjadi semakin kompleks, maka bentuk kepemilikan yang tepat adalah korporasi. Pemilik bisnis dengan bentuk korporasi adalah pemegang saham (*stockholder*). **Pemegang saham** adalah orang yang memiliki paling tidak satu lembar saham sebagai bukti kepemilikan perusahaan. Korporasi dapat memiliki satu atau jutaan pemegang saham. Namun demikian, dalam beberapa kasus, ada satu pemilik tunggal atau satu pemegang semua saham korporasi atau perusahaan tersebut.

Pada beberapa kasus, hanya ada sedikit pemegang saham yang memiliki seluruh saham perusahaan dan tidak bermaksud menjual saham tersebut kepada pihak lain. Pemegang saham yang merupakan penguasa tersebut bisa perorangan atau bisa juga merupakan satu atau beberapa keluarga. Apabila pemegang saham hanya beberapa orang atau keluarga dan tidak ada maksud untuk menjual secara terbuka ke pihak lain, maka jenis perusahaan tersebut disebut sebagai korporasi yang ditangani secara privat (*privately held corporation*). Sebaliknya, apabila korporasi tersebut menjual sahamnya kepada pihak lain atau kepada masyarakat, maka disebut korporasi yang ditangani secara terbuka (*publicly held corporation*). Jenis korporasi ini lebih banyak dijumpai dalam praktek bisnis sehari-hari. Akhir-akhir ini banyak korporasi yang menggunakan kepemilikan karyawan, yaitu saham yang ada dalam perusahaan dibeli oleh karyawan (*employee stock ownership plan*). Bentuk kepemilikan ini dapat memotivasi karyawan

karena karyawan akan mengetahui kinerja korporasi dan berusaha meningkatkan keuntungan. Apabila karyawan tersebut pensiun, maka karyawan yang pensiun dapat menjual sahamnya kepada karyawan lain.

Jenis kepemilikan lainnya adalah bila satu pemilik bisnis juga memiliki bisnis lain. Bisnis yang dimiliki semula disebut sebagai perusahaan induk (*parent company*), sedangkan perusahaan lain yang dimilikinya kemudian disebut perusahaan tambahan (*subsidiary*). Perusahaan induk akan menyediakan modal bagi perusahaan tambahan bila perusahaan tambahan tersebut menggunakan penenganan secara terbuka. Perusahaan induk dapat mengawasi perusahaan tambahan baik secara dekat maupun dibiarkan independen. Selain itu, ada bentuk kepemilikan yang dipegang oleh dua atau lebih perusahaan, atau yang disebut *joint venture* (Fry *et al.*, 2000). Pada jenis kepemilikan ini, perusahaan tambahan dikelola secara terpisah tetapi dimiliki oleh dua atau lebih perusahaan secara bertsama-sama. Berbagai jenis kepemilikan bisnis yang telah dipelajari ini akan berpengaruh dalam pengelolaan bisnis khususnya dalam melakukan pengambilan keputusan bagi perusahaan atau korporasi.

Selanjutnya, jenis kepemilikan bisnis lain yang lazim digunakan di Indonesia adalah koperasi. Koperasi adalah Organisasi yang dimiliki dan di kendalikan oleh orang-orang yang menggunakannya produsen, konsumen, atau pekerja dengan kebutuhan yang sama yang menggabungkan sumber daya mereka untuk keuntungan bersama. Koperasi adalah organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama. Koperasi melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Dengan kata lain, pengertian pengertian pokok tentang operasi adalah:

1. Merupakan perkumpulan orang-orang termasuk badan hukum yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama.
2. Menggabungkan diri secara sukarela menjadi anggota dan mempunyai hak dan kewajiban yang sama sebagai pencerminan demokrasi dalam ekonomi.
3. Kerugian dan keuntungan ditanggung dan dinikmati bersama secara adil.
4. Pengawasan dilakukan oleh anggota.
5. Mempunyai sifat saling tolong menolong.
6. Membayar sejumlah uang sebagai simpanan pokok dan simpanan wajib sebagai syarat menjadi anggota.

Sementara itu, prinsip koperasi adalah suatu sistem ide-ide abstrak yang merupakan petunjuk untuk membangun koperasi yang efektif dan tahan lama. Prinsip koperasi terbaru yang dikembangkan *International Cooperative Alliance* (Federasi koperasi non-pemerintah internasional) adalah

- a. Keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela
- b. Pengelolaan yang demokratis,
- c. Partisipasi anggota dalam ekonomi,
- d. Kebebasan dan otonomi,
- e. Pengembangan pendidikan, pelatihan, dan informasi.

Indonesia telah menyusun UU no. 25 tahun 1992 tentang Perkoperasian. Prinsip koperasi menurut UU no. 25 tahun 1992 adalah:

- a. Keanggotaan bersifat sukarela dan terbuka
- b. Pengelolaan dilakukan secara demokrasi

- c. Pembagian SHU dilakukan secara adil sesuai dengan jasa usaha masing-masing anggota
- d. Pemberian balas jasa yang terbatas terhadap modal
- e. Kemandirian
- f. Pendidikan perkoperasian
- g. Kerjasama antar koperasi

Pengurus koperasi dipilih dari kalangan dan oleh anggota dalam suatu rapat anggota. Ada kalanya rapat anggota tersebut tidak berhasil memilih seluruh anggota Pengurus dari kalangan anggota sendiri. Hal demikian umpamanya terjadi jika calon-calon yang berasal dari kalangan-kalangan anggota sendiri tidak memiliki kesanggupan yang diperlukan untuk memimpin koperasi yang bersangkutan, sedangkan ternyata bahwa yang dapat memenuhi syarat-syarat ialah mereka yang bukan anggota atau belum anggota koperasi (mungkin sudah turut dilayani oleh koperasi akan tetapi resminya belum meminta menjadi anggota).

Berdasarkan fungsinya, koperasi terdiri dari koperasi konsumsi, koperasi pemasaran, koperasi produksi, dan koperasi jasa. Koperasi pembelian ataupun pengadaan atau koperasi konsumsi adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi pembelian atau pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan anggota sebagai konsumen akhir. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pembeli atau konsumen bagi koperasinya. Koperasi penjualan atau koperasi pemasaran adalah koperasi yang menyelenggarakan fungsi distribusi barang atau jasa yang dihasilkan oleh anggotanya agar sampai di tangan konsumen. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pemasok barang atau jasa kepada koperasinya. Sementara itu, koperasi produksi adalah koperasi yang menghasilkan barang dan jasa, dimana anggotanya bekerja sebagai pegawai atau karyawan koperasi. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pekerja koperasi. Sedangkan koperasi jasa adalah koperasi yang menyelenggarakan pelayanan jasa yang dibutuhkan oleh anggota, misalnya: simpan-pinjam, asuransi, angkutan, dan sebagainya. Di sini anggota berperan sebagai pemilik dan pengguna layanan jasa koperasi.

Berdasarkan tingkat dan luas daerah kerjanya, koperasi dikelompokkan menjadi koperasi primer dan koperasi sekunder. Koperasi primer ialah koperasi yang minimal memiliki anggota sebanyak 20 orang perseorangan. Koperasi sekunder adalah koperasi yang terdiri dari gabungan badan-badan koperasi serta memiliki cakupan daerah kerja yang luas dibandingkan dengan koperasi primer. Koperasi sekunder dapat dibagi menjadi : (1) koperasi pusat - adalah koperasi yang beranggotakan paling sedikit 5 koperasi primer; (2) gabungan koperasi - adalah koperasi yang anggotanya minimal 3 koperasi pusat; (3) induk koperasi - adalah koperasi yang minimum anggotanya adalah 3 gabungan koperasi.

Berdasarkan status keanggotaannya, terdapat dua jenis koperasi, yaitu koperasi produsen dan koperasi konsumen. Koperasi produsen adalah koperasi yang anggotanya para produsen barang/jasa dan memiliki rumah tangga usaha. Koperasi konsumen adalah koperasi yang anggotanya para konsumen akhir atau pemakai barang/jasa yang ditawarkan para pemasok di pasar. Karena kedudukan anggota di dalam koperasi dapat berada dalam salah satu status atau keduanya. Dengan demikian pengelompokan koperasi menurut status anggotanya berkaitan erat dengan pengelompokan koperasi menurut fungsinya. Selanjutnya, apakah hak dan kewajiban anggota koperasi?

Anggota koperasi memiliki peran ganda, sebagai pemilik sekaligus pengguna pelayanan koperasi. Sebagai pemilik, anggota berpartisipasi dalam memberi modal, mengambil keputusan, mengawasi, dan menanggung resiko. Sebagai pengguna, anggota berpartisipasi dalam memanfaatkan pelayanan koperasi. Kewajiban adalah sesuatu yang

harus dilaksanakan dan bila dilanggar, maka akan dikenakan sanksi. Sedangkan hak adalah sesuatu yang seharusnya diperoleh. Bila hak ini tidak terpenuhi, maka yang bersangkutan dapat menuntut. Tetapi bila hak tersebut tidak digunakan, maka tidak ada sanksi untuk itu. Kewajiban anggota koperasi antara lain:

1. Mematuhi AD dan ART serta keputusan yang telah ditetapkan dalam Rapat Anggota.
2. Menanda tangani perjanjian kontrak kebutuhan. Sehingga, anggota benar-benar sebagai pasar tetap dan potensial bagi koperasi.
3. Menjadi pelanggan tetap
4. Memberi modal pada koperasi
5. Mengembangkan dan memelihara kebersamaan atas dasar kekeluargaan
6. Menjaga rahasia perusahaan dan organisasi koperasi kepada pihak luar
7. Menanggung kerugian yang diderita koperasi, proporsional dengan modal yang disetor.

Sedangkan hak anggota koperasi adalah:

1. Menghadiri, menyatakan pendapat dan memberikan suara dalam rapat anggota.
2. Memilih pengurus dan pengawas
3. Dipilih sebagai pengurus atau pengawas
4. Meminta diadakan rapat anggota
5. Mengemukakan pendapat kepada pengurus di luar rapat anggota, baik diminta atau tidak
6. Memanfaatkan pelayanan koperasi dan mendapat pelayanan yang sama dengan anggota lain,
7. Mendapat keterangan mengenai perkembangan koperasi
8. Menyetujui atau mengubah AD / ART serta ketetapan lainnya.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan klasifikasi bisnis berdasarkan kegiatannya..
2. Jelaskan keunggulan dan kelemahan perusahaan perseorangan
3. Jelaskan tiga jenis perusahaan persekutuan atau rekanan.
4. Jelaskan berbagai jenis korporasi.
5. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang koperasi.

Jawaban Latihan

1. Berdasarkan kegiatannya, bisnis dapat dikelompokkan menjadi:
 - a. Manufaktur, yaitu bisnis yang menghasilkan produk yang berasal dari barang mentah atau komponen-komponen, kemudian dijual untuk mendapatkan

- keuntungan. Contoh manufaktur adalah perusahaan yang memproduksi barang fisik seperti kendaraan.
- b. Bisnis jasa, yaitu bisnis yang menghasilkan barang yang tidak berwujud, dan mendapatkan keuntungan dengan cara meminta bayaran atas jasa yang mereka berikan. Contoh bisnis jasa adalah konsultan hukum, psikolog, jasa pendidikan.
 - c. Pengecer dan distributor merupakan pihak yang berperan sebagai perantara barang antara produsen dengan konsumen. Kebanyakan toko dan perusahaan yang berorientasi konsumen merupakan distributor atau pengecer.
 - d. Bisnis pertanian dan pertambangan adalah bisnis yang menghasilkan barang-barang mentah, seperti tanaman pertanian, perkebunan, atau mineral tambang.
 - e. Bisnis finansial adalah bisnis yang mendapatkan keuntungan dari investasi dan pengelolaan modal. Bisnis ini dapat dilihat pada sektor perbankan, asuransi, pasar modal, pegadaian, dan masih banyak lagi bisnis finansial lainnya.
 - f. Bisnis informasi adalah bisnis yang menghasilkan keuntungan terutama dari pejualan kembali properti intelektual (intellectual property). Bisnis informasi ini dapat dilihat misalnya pada perusahaan pertelevisian, radio, surat kabar, majalah, buku, dan berbagai jenis informasi lainnya yang dapat digunakan.
 - g. Utilitas adalah bisnis yang mengoperasikan jasa untuk publik, seperti listrik dan air yang biasanya didanai oleh pemerintah dan merupakan perusahaan yang dimonopoli oleh pemerintah.
 - h. Bisnis real estate adalah bisnis yang menghasilkan keuntungan dengan cara menjual, menyewakan, dan mengembangkan properti, rumah, dan bangunan.
 - i. Bisnis transportasi adalah bisnis untuk mendapatkan keuntungan dengan cara mengantarkan barang atau individu dari sebuah lokasi ke lokasi yang lain.

2. Perusahaan perseorangan memiliki beberapa keunggulan:

Pertama, untuk memulai bisnis dengan bentuk perusahaan perseorangan ini hanya dibutuhkan investasi dalam jumlah yang tidak terlalu besar.

Kedua, bisa menjadi bos di perusahaan milik sendiri. Bekerja di perusahaan milik sendiri dapat menentukan semua aturan sendiri.

Ketiga, bangga terhadap karya sendiri, Seorang pebisnis yang memiliki dan mengelola perusahaannya sendiri akan merasa bangga pada apa yang telah dikerjakannya dan mendorong untuk bersemangat mencapai yang terbaik.

Keempat, prosedur dan aturan hukumnya sederhana. Perusahaan perseorangan tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh ijin usaha.

Kelima, kita tidak perlu membayarkan keuntungan yang diperoleh kepada orang lain atau pemerintah. Keenam, pajak perusahaan perseorangan rendah..

Ada beberapa kelemahan perusahaan perseorangan:

Pertama, tanggung jawab pemilik yang tidak terbatas dan lemahnya keberlanjutan bisnis tersebut.

Kedua, sumber daya keuangan yang sangat terbatas.

Ketiga, kesulitan dalam pengelolaan.

Keempat, komitmen terhadap waktu yang sangat besar.

Kelima, sedikitnya keuntungan pribadi.

Keenam, pertumbuhan atau ekspansi dalam perusahaan perseorangan pada umumnya tidak terlalu besar.

Ketujuh, jika pemilik perusahaan perseorangan meninggal, maka besar kemungkinan perusahaan tersebut ikut mati.

3. Ada tiga macam jenis rekanan :

- a. Perusahaan rekanan umum, yaitu perusahaan rekanan di mana semua pemilik berbagi dalam operasi bisnis dan dalam menanggung kewajiban untuk utang bisnis.
- b. Perusahaan rekanan terbatas, yaitu perusahaan rekanan yang terdiri dari satu atau lebih rekanan umum dan satu atau lebih rekanan terbatas.
- c. Perusahaan rekanan terbatas master, yaitu perusahaan rekanan yang terlihat sangat mirip sebuah korporasi, bertindak seperti korporasi, dan di perdagangan dalam pasar saham seperti korporasi, tetapi kewajiban pajaknya seperti perusahaan rekanan, sehingga dapat menghindari pajak penghasilan korporasi.

4. Ada enam bentuk korporasi, yaitu:

- a. *Private corporation*, yaitu bentuk korporasi dengan saham yang hanya dimiliki oleh beberapa orang dan tidak dijual secara umum. Pengendalian terhadap pemegang saham dilakukan oleh keluarga, pengelola kelompok, atau karyawan perusahaan.
- b. *Public corporation*, yaitu korporasi dengan saham yang dapat dimiliki oleh masyarakat secara umum.
- c. *S corporation*, yaitu korporasi yang diorganisir dan beroperasi seperti korporasi, tetapi diperlakukan seperti partnership atau rekanan untuk tujuan pembayaran pajak. Jenis korporasi ini harus memenuhi syarat tertentu.
- d. *Limited liability corporation*, korporasi dengan pemilik yang dikenai pajak seperti *partner* tetapi juga dapat menikmati keuntungan dari tanggung jawab yang terbatas tersebut. Jenis korporasi tersebut sangat berkembang akhir-akhir ini karena
- e. *Professional corporation*, yaitu korporasi yang terdiri dari para profesional seperti dokter, ahli hukum, akuntan, dan sebagainya. Korporasi ini membatasi tanggung jawab personal tetapi tidak membatasi tanggung jawab keuangannya.
- f. *Multinational or transnational corporation*, yaitu korporasi di mana sahamnya di jual ke berbagai negara dan manajer atau pengelola korporasi juga berasal dari berbagai negara.

5. Koperasi adalah Organisasi yang dimiliki dan di kendalikan oleh orang-orang yang menggunakannya produsen, konsumen, atau pekerja dengan kebutuhan yang sama yang menggabungkan sumber daya mereka untuk keuntungan bersama. Koperasi adalah organisasi bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh orang-seorang demi kepentingan bersama. Koperasi melandaskan kegiatan berdasarkan prinsip gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Dengan kata lain, pengertian pengertian pokok tentang operasi adalah:

- a. Merupakan perkumpulan orang-orang termasuk badan hukum yang mempunyai kepentingan dan tujuan yang sama.

- b. Menggabungkan diri secara sukarela menjadi anggota dan mempunyai hak dan kewajiban yang sama sebagai pencerminan demokrasi dalam ekonomi.
- c. Kerugian dan keuntungan ditanggung dan dinikmati bersama secara adil.
- d. Pengawasan dilakukan oleh anggota.
- e. Mempunyai sifat saling tolong menolong.
- f. Membayar sejumlah uang sebagai simpanan pokok dan simpanan wajib sebagai syarat menjadi anggota.



RANGKUMAN

Ada beberapa bentuk kepemilikan bisnis. Menurut jenis usahanya, terdapat sembilan jenis kepemilikan bisnis. Sedangkan berdasarkan jenis kepemilikannya, terdapat tiga jenis bisnis, yaitu perusahaan perseorangan, persekutuan, dan korporasi. Masing-masing memiliki keunggulan dan kelemahan. Awalnya, perusahaan berdiri dengan bentuk kepemilikan perusahaan perseorangan, kemudian berkembang menjadi bentuk persekutuan ataupun korporasi. Perbandingan masing-masing bentuk kepemilikan telah dirangkum dalam Tabel 4.1. Selain itu ada berbagai bentuk kepemilikan bisnis lain seperti bisnis waralaba dan koperasi. Bisnis waralaba merupakan bisnis yang paling minimal tingkat kesalahannya. Sementara itu, koperasi merupakan jenis kepemilikan bisnis yang paling banyak digunakan di Indonesia dan telah diatur dalam Undang-Undang.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Keunggulan perusahaan perseorangan adalah:
 - a. investasi atau modal besar
 - b. menjadi karyawan di perusahaan sendiri
 - c. prosedur dan aturan hukumnya sederhana dan mudah
 - d. pajak menjadi sangat tinggi
2. Kelemahan perusahaan perseorangan adalah:
 - a. tanggungjawab tidak terbatas
 - b. sumber daya banyak
 - c. mampu mengelola dengan kemampuannya
 - d. keuntungan probadi besar
3. Ada dua sifat anggota persekutuan, yaitu:
 - a. sekutu umum dan sekutu khusus
 - b. sekutu umum dan sekutu terbatas
 - c. sekutu bebas dan sekutu terikat
 - d. sekutu diam dan sekutu bergerak
4. Pemilik dalam persekutuan yang menginvestasikan dana atau uangnya ke dalam bisnis tetapi tidak memiliki tanggung jawab mengelola hutangnya atau kerugiannya dalam investasi disebut:
 - a. sekutu terbatas
 - b. sekutu aktif

- c. sekutu umum
 - d. sekutu bebas
5. Ada beberapa keunggulan dalam bentuk persekutuan ini, kecuali
- a. bentuk persekutuan ini lebih banyak mendapatkan dana karena melibatkan lebih dari satu orang
 - b. pengelolaan bisnis dilakukan secara bersama-sama dengan keahlian dan pengetahuan yang saling melengkapi dalam mengelola bisnis sehari-hari
 - c. kepemilikan bisnis ini adalah kemampuannya untuk tumbuh lebih besar daripada perusahaan perseorangan karena ada tambahan talenta dan modal dari rekan kerjasama
 - d. tarif pajak untuk bentuk persekutuan bersifat khusus
6. Ada beberapa keuntungan korporasi, kecuali:
- a. keterbatasan tanggung jawab yang hanya sebesar modal yang ditanamkan dalam korporasi tersebut
 - b. korporasi juga mudah dalam mendapatkan tambahan modal atau dana.
 - c. keberlanjutan korporasi sulit dijamin
 - d. dalam korporasi terdapat pemisahan antara pemilik dan pengelola.
7. Berikut adalah kelemahan korporasi, kecuali:
- a. peraturan yang sangat ketat, biaya untuk memulai bisnis awal besar, dan berbagai persyaratan lain yang sangat kompleks
 - b. penghitungan pajak ganda dan biaya awal mengelola korporasi sangat besar
 - c. korporasi sangat fleksibel dalam menanggapi perubahan pasar yang cepat dan sulit dihentikan
 - d. memungkinkan terjadinya konflik antara pemegang saham dan dewan direktur
8. Korporasi dengan saham yang dapat dimiliki masyarakat umum disebut:
- a. Korporasi profesional
 - b. Korporasi publik
 - c. Korporasi terbatas
 - d. Korporasi multinasional
9. Berikut adalah beberapa cara menjadi pemilik bisnis, kecuali:
- a. merencanakan bisnis baru
 - b. waralaba
 - c. perusahaan masyarakat
 - d. mendirikan korporasi
10. Salah satu cara menilai kinerja bisnis adalah dengan melihat:
- a. banyaknya pemegang saham
 - b. *rate of return* dan resiko
 - c. banyaknya karyawan
 - d. resiko dan penjualan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kewirausahaan dan Bisnis Kecil

A. ALASAN BERWIRAUSAHA

Kewirausahaan merupakan penerimaan terhadap resiko dalam memulai dan melaksanakan bisnis. Wirausaha seringkali disebut sebagai individu yang memenuhi kebutuhan pasar dan membuka bisnis baru untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Para wirausahawan merupakan orang yang berani mengambil resiko dan menyediakan dorongan untuk berubah, inovasi, dan kehidupan perekonomian. Wirausahawan tidak terbatas hanya sekedar pendiri bisnis atau orang yang memulai bisnis, namun juga meliputi generasi kedua pemilik perusahaan, pemegang waralaba, dan pengelola yang memiliki bisnis yang dibeli dari orang lain. Oleh karena itu, **wirausaha** adalah orang yang memiliki bakat atau kemampuan memfokuskan pada kesempatan, baik dalam usaha yang baru maupun usaha yang telah ada, untuk menciptakan nilai, dan mengasumsikan resiko dan penghargaan merupakan hasil usahanya sendiri.

Memulai suatu bisnis merupakan satu kegiatan yang menakutkan bagi beberapa orang, karena bisnis yang baru didirikan belum dapat dipastikan berapa keuntungan dan berapa kerugiannya. Namun demikian, apabila banyak orang yang kita ketahui sukses dalam memulai dan menjalankan bisnisnya, maka kita harus mampu dan berani memulainya. Ada beberapa alasan mengapa seseorang berani memulai bisnis. Pertama, adanya kesempatan. Banyak orang yang kurang ahli dan kurang berpengalaman dalam bekerja di organisasi yang besar dan kompleks tetapi mereka berani berinisiatif dan bekerja berjam-jam sebagai wirausaha. Hal ini disebabkan adanya kesempatan baginya untuk bekerja memulai bisnisnya sendiri daripada bekerja untuk orang lain.

Kedua, keuntungan yang akan diperoleh. Keuntungan merupakan alasan kedua mengapa orang mau memulai dan melaksanakan bisnisnya. Orang terkaya di Amerika, Sam Walton misalnya, merupakan pebisnis atau wirausahawan yang memulai usahanya di Wal-Mart. Contoh lain adalah Bill Gates, seorang wirausahawan yang menemukan Microsoft Corporation. Di Indonesia, pebisnis seperti Ibu Mooryati Soedibyo, pemilik perusahaan kosmetika Mustika Ratu, atau Ibu Martha Tilaar, pemilik perusahaan kosmetika Sari Ayu, atau Bapak Irwan Hidayat, pemilik perusahaan jamu Sido Muncul, adalah beberapa contoh tokoh wirausahawan yang berhasil. Mereka memulai bisnis dari perusahaan kecil atau bisnis keluarga, yang berkembang menjadi besar, bahkan telah menjadi perusahaan korporasi.

Ketiga, kemandirian atau independensi. Banyak wirausahawan yang merasa tidak nyaman bekerja untuk orang lain. Para ahli hukum misalnya, merasa tidak nyaman bila harus bekerja dibawah tekanan dan permintaan dari perusahaan besar di bidang hukum (*law firm*). Mereka menyatakan lebih menikmati bekerja sendiri dan merasa puas bila dapat memulai bisnisnya sendiri. Keempat, tantangan. Beberapa orang percaya bahwa menjadi wirausaha sangat membangkitkan semangat. Mereka berani menanggung resiko baik ringan, sedang, maupun berat. Resiko yang ditanggung juga merupakan suatu prestasi atau capaian, bukan kekuasaan. Kelima, kepuasan pribadi. Kepuasan pribadi ini diperoleh karena para wirausaha mampu menjalankan bisnisnya dan berhasil dengan baik, sehingga mereka puas terhadap hasil usahanya tersebut. Keenam, adanya perasaan personal yang merasa terpenuhi dengan melaksanakan bisnisnya sendiri dan berhasil.

Bagaimana agar kita dapat menjadi wirausahawan yang sukses? Kemampuan yang pertama kali perlu dipelajari adalah kemampuan manajerial dan kepemimpinan dalam menjalankan bisnis. Ada hal lain yang perlu dimiliki, seperti kepribadian dalam menghadapi resiko, mengambil inisiatif, menciptakan visi, dan dapat mengikuti apa yang dapat menggerakkan kita. Hal-hal tersebut lebih sulit dipelajari dan diperoleh.

Menurut Nickels *et al* (2005), ada beberapa kemampuan diri yang harus ditingkatkan sebagai seorang wirausahawan, yaitu:

- a. Pengarahan diri (*self-directed*). Seorang wirausaha harus tenang, mampu mengelola diri dan mendisiplinkan diri meskipun dirinya sesungguhnya adalah pemimpin atau bos. Wirausahawan merupakan penanggung jawab keberhasilan atau kegagalan bisnis.
- b. Pengembangan diri (*self-nurturing*). Seorang wirausaha harus yakin terhadap ide-idenya walaupun orang lain tidak mampu melakukannya dan mampu menambah ide-idenya sebagai bentuk semangatnya.
- c. Berorientasi pada tindakan atau kegiatan (*action-oriented*). Ide untuk mengembangkan bisnis yang besar saja tidak cukup, namun perlu merealisasikan, mengaktualisasikan, dan membuat mimpi menjadi kenyataan..
- d. Bersemangat tinggi (*highly energetic*). Bisnis yang dibangun adalah bisnis milik pebisnis atau wirausaha, sehingga secara emosional, mental, dan fisik harus selalu diperjuangkan dalam jangka panjang bahkan sepanjang hidup wirausaha tersebut.
- e. Memaklumi adanya ketidakpastian. Keberhasilan para wirausaha dihitung dari resiko yang dihadapi. Bila dapat menghadapi resiko tersebut, maka wirausaha disebut berhasil. Oleh karena itu, wirausaha harus berani menanggung resiko.

Zimmerer dan Scarborough (2002) memaparkan karakteristik seorang wirausaha yang berhasil, yaitu:

1. Mempunyai keinginan untuk bertanggung jawab. Wirausaha yang berhasil akan memiliki tanggung jawab personal terhadap hasil usahanya. Selain itu, mereka cenderung melakukan pengendalian terhadap sumber daya yang dimilikinya dan penggunaan sumber daya tersebut.
2. Memilih resiko yang sedang. Meskipun wirausaha cenderung bersifat risk takers, namun mereka cenderung memilih tingkat resiko sedang, sehingga tidak terlalu sulit dihitung.
3. Memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk berhasil. Para wirausaha yang berhasil cenderung memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menjalankan bisnisnya dan bersifat optimis.
4. Mempunyai keinginan untuk memberikan dan mendapatkan tanggapan atau umpan balik segera. Para wirausaha ingin mengetahui bagaimana melaksanakan bisnis dan mengetahui hasilnya.
5. Bersemangat tinggi. Pada umumnya, para wirausaha adalah orang yang aktif dan energik.
6. Orientasi ke masa depan. Wirausaha pada umumnya selalu berpandangan proaktif dengan mencari berbagai kesempatan untuk dapat dimasuki.
7. Mempunyai keahlian mengorganisasi atau mengelola. Wirausaha harus mampu mengombinasikan orang dan pekerjaan untuk mengubah visi menjadi realita.
8. Menganut nilai pencapaian melalui uang yang diperoleh. Wirausaha harus memiliki pencapaian yang pada umumnya diukur dengan uang yang diperoleh dari bisnisnya.
9. Mempunyai komitmen tinggi. Komitmen yang dimaksud adalah komitmen untuk melaksanakan bisnis dan mempertahankan agar bisnis tetap survive.

10. Toleransi terhadap adanya ambiguitas. Wirausaha cenderung memiliki toleransi yang tinggi terhadap bisnis terutama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan, menghadapi informasi yang bisa saling berlawanan, dan dalam mengelola sumber daya yang bervariasi.
11. Mempunyai fleksibilitas. Wirausaha juga dituntut untuk mampu beradaptasi menghadapi perubahan permintaan pelanggan dan perubahan lingkungan bisnisnya.

Hal yang perlu diingat oleh para pebisnis atau wirausaha adalah ide para wirausaha bukan didapat dari inspirasi sesaat. Mereka sungguh-sungguh berpikir dalam waktu yang lama, walaupun banyak hal belum diketahuinya. Kreativitas harus selalu dikembangkan apa pun alasannya dan bagaimana pun usaha atau caranya. Keberhasilan para wirausaha adalah pada kesuksesan menciptakan ide membangun bisnis. Ide tersebut dapat bersumber dari pengalaman pribadinya, hobi atau kegemaran dan minat seseorang, temuan ide yang terjadi secara tidak sengaja, melihat adanya perubahan yang terjadi di lingkungannya, atau ada beberapa sumber lain. Beberapa sumber teretusnya ide suatu bisnis dapat muncul dari pelanggan, pemasok, para profesional atau para ahli, karyawan. Ada kalanya ide mengenai bisnis baru muncul ketika mengunjungi pameran perdagangan, lembaga pendidikan, lembaga penelitian, fasilitas produksi, dan sebagainya. Selain itu, ide mengenai bisnis juga dapat muncul dari membaca publikasi mengenai perdagangan, pengumuman kebangkrutan usaha, klasifikasi bisnis, dan sebagainya. Namun ada kalanya, ide mengenai bisnis muncul karena adanya keterbatasan, seperti keterbatasan sumber daya, teknologi, sarana rekreasi, permasalahan polusi, keamanan personal, dan pergerakan sosial dalam masyarakat.

Untuk memulai bisnis baru, wirausaha dapat melakukannya sendiri, atau bergabung bersama beberapa orang lain yang berpengalaman dari berbagai bidang bisnis yang secara bersama-sama mengembangkan, membuat, dan memasarkan produk baru. Kelompok atau tim ini disebut dengan **tim wirausaha** (*entrepreneurial teams*). Tim atau kelompok ini bisa lebih baik daripada individu karena tim ini dapat mengombinasikan keahlian kreatif dengan keahlian produksi dan pemasaran untuk memulai suatu bisnis. Tim tersebut harus kompak dalam mencapai tujuannya memulai dan menjalankan bisnis.

Pada umumnya, individu memulai bisnisnya dari bisnis kecil yang semakin lama akan menjadi semakin berkembang. Kepemilikan bisnis yang kecil tersebut disebut dengan **pebisnis kecil** (*micropreneur*). Banyak pebisnis kecil yang memulai usahanya dengan bisnis rumah tangga, baik bisnis makanan atau kuliner, kerajinan tangan, atau konsultan. Memulai usaha bisnisnya di rumah juga merupakan satu tantangan yang besar dengan berbagai hal yang perlu mendapatkan perhatian, seperti mendapatkan pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama, mengelola waktu dengan baik, dapat memisahkan pekerjaan dan tugas-tugas keluarga, mengelola resiko, dan mampu melakukan toleransi terhadap peraturan-peraturan pemerintah.

Para pebisnis atau wirausaha dapat memulai bisnisnya dengan menggunakan internet atau yang sering dikenal dengan **web-based business** atau bisnis secara *on-line*. Ada beberapa hal yang harus mendapatkan perhatian dalam bisnis secara *on-line*, antara lain:

- a. membuat tampilan yang sederhana dan mudah dipahami
- b. memberikan nilai tambah dengan menyediakan informasi yang diperlukan
- c. memudahkan pembeli dalam membeli secara *on-line*
- d. biaya pengiriman produk murah

- e. mudah diakses oleh pembeli
- f. pembeli menerima produk sesuai dengan yang ditawarkan
- g. cepat tanggap terhadap permintaan pelanggan
- h. dapat memuaskan kebutuhan pelanggan atau pembeli
- i. membangun jejaring

Para wirausaha juga dituntut mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan internalnya, serta ancaman dan kesempatan eksternal untuk menyusun strategi, baik strategi untuk memulai bisnis maupun strategi untuk melaksanakan proses bisnis yang telah berjalan dan akan dikembangkan. Pemilihan strategi bisnis tersebut dapat meliputi strategi harga rendah, diferensiasi, atau fokus. Strategi harga rendah merupakan strategi menetapkan harga rendah untuk mendapatkan keuntungan. Strategi diferensiasi merupakan strategi untuk menghasilkan atau menawarkan produk yang berbeda dari produk pesaing. Sedangkan strategi fokus merupakan strategi yang memfokuskan memilih pasar sasaran tertentu atau memilih berkonsentrasi pada produk tertentu. Gambar 4.1 memaparkan contoh analisis terintegrasi faktor internal dan eksternal perusahaan.

Gambar 4.1
Contoh Faktor Internal dan Eksternal

	Faktor Positif	Faktor Negatif
Di Dalam Perusahaan	Kekuatan: Kompetensi inti Kekuatan keuangan Kemampuan inovatif Keahlian & pengalaman manajemen Strategi yang terencana dengan baik Kemudahan memasuki pasar yang ada Jaringan kerja hubungan personal yang kuat Reputasi yang baik di pasar Teknologi yang dimiliki	Kelemahan: Sumber dana keuangan yang tidak tercukupi Strategi yang terencana secara buruk Kurangnya keahlian atau pengalaman manajemen Kurangnya kemampuan berinovasi Fasilitas yang tidak memenuhi Ada permasalahan distribusi Keahlian pemasaran yang terbatas Produksi yang tidak efisien
Di Luar Perusahaan	Kesempatan: Ada pasar potensial yang dapat dimasuki Ada pasar geografis dan produk baru Pergeseran dalam dinamika industri Ada potensi pertumbuhan pasar Adanya teknologi baru Ada perubahan atau ekspansi Penyederhanaan atau menghilangkan aturan pemerintah Peningkatan fragmentasi pasar	Ancaman: Adanya pesaing baru Peningkatan permintaan dari pembeli atau penjual Pergeseran penjualan ke barang substitusi Tambahan peraturan pemerintah Pergeseran siklus bisnis Pertumbuhan pasar yang melemah Perubahan preferensi pelanggan

Sumber: Moore *et al.*, 2010

Kewirausahaan dalam organisasi besar seringkali ditunjukkan dalam usaha dan pencapaian *intrepreneur*-nya. **Intrapreneur** adalah individu yang kreatif yang bekerja sebagai wirausaha dalam organisasi. Idenya adalah menggunakan sumber daya yang ada, baik keuangan, sumber daya manusia, maupun fisik untuk mengenalkan produk baru dan mendapat keuntungan. Ada satu cara memulai bisnis, yaitu dengan membuka bisnis di daerah khusus yang didirikan pemerintah untuk membangun bisnis dan mendapatkan tarif pajak yang rendah. Selain itu, bisnis dapat didorong untuk memulai bisnis dengan mengikuti program inkubator bisnis yang dibentuk pemerintah.

Para pebisnis memulai usahanya dengan mendirikan bisnis kecil. Pada umumnya bisnis kecil dinilai kurang memenuhi kualifikasi atau standar kualitas tertentu, terutama

dalam sumber daya manusianya. Apabila mampu memanfaatkan kesempatan yang ada, keuntungan bisnis kecil tersebut dapat mengalahkan bisnis besar. Tidak semua bisnis besar lebih baik daripada bisnis kecil. Bisnis besar pada umumnya justru tidak mampu melayani semua keinginan dan harapan pelanggan. Ada beberapa hal yang dapat membuat bisnis kecil berhasil, misalnya pelanggan membutuhkan perhatian yang lebih besar, produk mudah dihasilkan dengan teknik produksi massal, pemilik mau memperhatikan para pesaing, bisnis yang dilakukan berada pada industri yang sedang tumbuh, ada perusahaan besar yang menjual operasi waralabanya, dan sebagainya. Sebaliknya, ada beberapa faktor yang menyebabkan kegagalan bisnis kecil, seperti modal yang terlalu kecil, kurang hati-hati dalam menggunakan modalnya, tidak memahami siklus bisnis, menetapkan harga terlalu tinggi atau terlalu rendah, berhutang terlalu besar, dan masih banyak lagi.

Agar dapat menghindari berbagai penyebab kegagalan, maka ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh para pebisnis awal dalam perusahaan kecil, yaitu belajar dari orang lain, mencari pengalaman sebanyak mungkin, dan mau mengambil alih perusahaan yang berhasil. Bila kita belajar dari orang lain, pada umumnya mereka akan menyarankan empat hal, yaitu bahwa lokasi tempat bisnis didirikan adalah penting, memulai bisnis dengan dana yang cukup, rekrut karyawan yang baik, dan gunakan data dengan tepat dan menyewa akuntan dan ahli hukum yang tepat sebelum memulai bisnis. Selain itu, para pebisnis pada umumnya mendapatkan pengalaman dari pekerjaan sebelumnya. Para wirausaha baru tersebut sebelumnya telah bekerja mengelola perusahaan besar seperti korporasi. Pada awalnya, para wirausaha tersebut menangani bisnis kecilnya dengan bekerja paruh waktu. Namun, semakin besar usahanya, pebisnis baru tersebut akan meninggalkan perusahaan korporasinya, kemudian menjalankan bisnis kecilnya sepanjang hari. Pengelolaan bisnis kecil menggunakan waktu, dedikasi, dan tujuan. Oleh karena itu, apabila kita akan memulai bisnis baru, carilah wirausaha yang telah mendirikan bisnisnya, telah sukses, tetapi bermaksud akan menjual bisnisnya tersebut.

Untuk mengelola bisnis kecilnya, beberapa hal berikut ini akan membantu dalam mengeksplorasi fungsi bisnis, yaitu:

1. Merencanakan bisnis yang berkualitas
2. Menyediakan sumber daya keuangan untuk bisnis (keuangan)
3. Memahami siapakah pelanggan kita (pemasaran)
4. Mengelola karyawan dengan baik (pengembangan sumber daya manusia)
5. Menggunakan data untuk mengelola

Membuat perencanaan bisnis dilakukan dengan berdiskusi dengan banyak pihak untuk menjangkau ide kreatif, baik dari akademisi, pebisnis atau wirausahawan yang sukses, teman-teman, dan berbagai pihak lain yang mempunyai pengalaman dalam melakukan bisnis untuk dituangkan dalam perencanaan bisnis (*business plan*). **Perencanaan bisnis** merupakan catatan mendetail tentang bisnis yang akan dilakukan, yang meliputi karakteristik bisnis yang akan dilakukan, pasar sasaran, keunggulan bisnis yang akan didirikan dibandingkan pesaing, serta sumber daya dan kualifikasi pemilik bisnis. Perencanaan bisnis ini dapat memberikan kekuatan dan keyakinan pemilik terhadap produk atau jasa yang ditawarkannya. Pada saat memulai bisnisnya, para pebisnis atau wirausaha harus menganalisis persaingan, menghitung berapakah dana yang dibutuhkan untuk memulai bisnis, dan memahami kegiatan operasional bisnis secara lebih detail. Perencanaan bisnis ini juga bermanfaat dalam mencari dana dari para kreditur seperti bank.

Menulis perencanaan bisnis bukan merupakan sesuatu yang mudah. Perencanaan bisnis disusun dalam jangka waktu yang lama, walaupun tidak ada yang sempurna

dalam menulis perencanaan bisnis tersebut. Perencanaan bisnis harus ditulis secara lengkap dan menunjukkan informasi yang jelas, baik informasi ketersediaan dana atau sumber dana, dari manakah dana akan diperoleh. Perencanaan bisnis yang baik, lengkap, dan komprehensif akan dapat menggambarkan keberlanjutan kehidupan bisnis di masa mendatang.

Dari mana sajakah sumber dana para wirausaha atau pebisnis untuk memulai bisnis barunya? Ada beberapa sumber potensial yang dapat digunakan untuk mendanai berdirinya bisnis baru, seperti tabungan pribadi, dana dari semua personil organisasi atau perusahaan, meminjam pada bank dan lembaga keuangan selain bank. Satu elemen penting dalam keberhasilan bisnis kecil adalah memahami pasar. Dalam bisnis, pasar berisi orang-orang yang memiliki kebutuhan dan keinginan yang belum terpuaskan, namun memiliki kemampuan dan keinginan untuk membeli atau memuaskan kebutuhannya tersebut. Apabila berhasil mengidentifikasi pasar dengan berbagai kebutuhannya tersebut, pebisnis harus segera menawarkan barang dan jasa dengan kualitas yang baik dan harga yang terjangkau asar tersebut. Salah satu keunggulan bisnis kecil adalah kemampuan memahami kebutuhan pelanggan dan kemampuan menawarkan produk yang dapat beradaptasi secara cepat menyesuaikan perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Pertumbuhan bisnis yang semakin besar tidak lagi memungkinkan para wirausaha untuk mengelola bisnis secara lebih mendetail. Hal ini mendorong pebisnis untuk mampu merekrut, melatih, dan memotivasi orang lain yang selanjutnya disebut dengan karyawan. Dalam bisnis kecil, hubungan pemilik dan karyawan sangat penting. Pada umumnya karyawan lebih merasa puas ketika melaksanakan pekerjaan, bukan karena penghargaan atau upah atau fasilitas yang diterimanya. Karyawan lebih mereka memiliki perusahaan karena pekerjaan yang lebih menantang, ide-ide mereka dapat diterima oleh pemilik, dan pemilik lebih memberikan perhatian padanya daripada di perusahaan besar. Semakin cepat bisnis kecil tersebut berkembang menjadi besar, pemilik bisnis atau wirausaha mendelegasikan kewenangan kepada karyawannya, mulai membutuhkan banyak karyawan, sehingga pengendalian lebih diperketat dan hubungan semakin kaku.

Pemilik bisnis kecil juga harus memiliki asisten yang sangat penting dalam memulai dan mengelola bisnisnya dengan menggunakan data keuangan yang ada. Banyak bisnis yang gagal dalam pencatatan akuntansi. Akuntan yang baik dapat membantu membuat keputusan seperti apakah akan membeli atau menyewa peralatan dan apakah akan memiliki atau menyewa gedung. Akuntan juga membantu dalam perencanaan pajak, peramalan keuangan, memilih sumber dana, dan merencanakan kebutuhan dana. Selain itu, wirausaha pemula yang menangani bisnis kecil juga memerlukan bantuan dari konsultan yang dapat memberikan masukan di awal proses pendirian bisnis. Masukan atau saran pada umumnya meliputi persoalan hukum, pajak, keuangan, pemasaran, dan berbagai bidang lain yang menunjang proses pendirian bisnis.

Bisnis kecil dapat berkembang menjadi lebih besar dan mempunyai kesempatan masuk ke pasar internasional. Menurut Nickels *et al.* (2005), keunggulan bisnis kecil dibanding bisnis besar dalam memasuki pasar internasional adalah:

- a. Pembeli dari negara lain lebih menyukai mengadakan kesepakatan bisnis dengan individu daripada dengan perusahaan besar yang penuh birokrasi
- b. Pengiriman barang dari pebisnis kecil lebih cepat daripada pengiriman barang dari pebisnis besar
- c. Perusahaan kecil menyediakan beraneka ragam pasokan
- d. Perusahaan kecil lebih mampu memberikan pelayanan secara personal dan lebih mampu memberikan perhatian secara personal

Dalam perkembangan dewasa ini, pebisnis kecil tidak mempunyai masalah dalam menangkap informasi terkait permasalahan ekspor dan impor. Para pebisnis kecil juga telah terbiasa dengan menyusun katalog, melakukan pameran, mempunyai relasi dalam pengurusan kredit ekspor, dan menyipkan peralatan khusus untuk produk-produk ekspor.

B. BISNIS DAN PEMANGKU KEPENTINGAN BISNIS

Bisnis merupakan kegiatan untuk mendapatkan keuntungan dengan menyediakan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Bisnis memegang sejumlah peran dalam masyarakat dan perekonomian dengan menyediakan berbagai kebutuhan seperti makan, transportasi, komunikasi, perumahan, pakaian, dan perawatan kesehatan. Selain itu, bisnis juga menyediakan pekerjaan, mengumpulkan pajak untuk membangun berbagai sarana umum, dana pendidikan, hibah penelitian, dan menginvestasikan keuntungannya untuk kegiatan perekonomian sehingga dapat menciptakan standar kehidupannya yang lebih baik bagi masyarakat secara keseluruhan. Sementara itu, bisnis kecil merupakan bentuk usaha atau kegiatan bisnis yang kecil dalam hal modal, banyaknya karyawan, jumlah penjualan, dan nilai aset atau kekayaannya.

Bisnis memang merupakan organisasi yang mencoba mendapatkan laba atau keuntungan bagi pemilik dengan memenuhi keinginan pelanggan dan karyawan dan keseimbangan dampak tindakan mereka pada para pemangku kepentingan lain. Hal ini mengandung arti bahwa hubungan antara bisnis dan para pemangku kepentingan memang perlu dikembangkan dan ditingkatkan untuk keberhasilan bisnis. **Pemangku kepentingan** merupakan individu atau sekelompok orang yang memiliki harapan terhadap keberlangsungan bisnis atau bagaimana bisnis beroperasi. Pemangku kepentingan adalah pendiri, pemilik, karyawan dan yang telah pensiun, pelanggan, pemasok, pemerintah, pelaku bisnis, dan masyarakat secara umum. Namun demikian, ada kalanya harapan para pemangku kepentingan tersebut dapat saling bertentangan. Manajer atau pemimpin perusahaan atau organisasi bisnis harus menyadari adanya konflik kepentingan diantara para pemangku kepentingan tersebut.

Beberapa contoh adanya konflik kepentingan tersebut misalnya keinginan pemilik, perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang besar sehingga harga tinggi, namun pelanggan menginginkan harga serendah-rendahnya dan kualitas produk baik. Kepentingan pemilik dan pelanggan memang berbeda, sehingga perusahaan perlu memisahkan jenis pemangku kepentingan, yaitu pemangku kepentingan primer dan pemangku kepentingan sekunder (Fry *et al.*, 2000). Pemangku kepentingan primer (*primary stakeholders*) meliputi pemilik, pelanggan, dan karyawan beserta serikat pekerja yang ada. Pemangku kepentingan sekunder (*secondary stakeholders*) meliputi pemasok, pemerintah, bisnis lain, media, berbagai organisasi lain, industri di mana perusahaan beroperasi, lingkungan alam, dan masyarakat secara umum. Pemangku kepentingan primer memainkan peran utama dalam mengoperasikan bisnis, sedangkan pemangku kepentingan sekunder memainkan peran kecil dalam perusahaan.

Memahami hubungan antara bisnis dan para pemangku kepentingan di dalamnya penting dalam memahami bagaimana sistem bisnis bekerja. Interaksi antara bisnis dan pemangku kepentingan tersebut merupakan karakteristik unik yang memengaruhi perdagangan di pasar. Dalam sistem perekonomian terpimpin seperti China, Cuba, atau Uni Soviet, pemerintah yang menentukan bagaimana bisnis beroperasi. Pemerintah juga menentukan banyaknya produksi dan harga. Dalam kondisi seperti ini, pelanggan yang memiliki permintaan akan produk harus menunggu sekian lama untuk mendapatkan produk yang diinginkannya.

Sementara itu, dalam sistem perekonomian pasar, kondisinya jauh berbeda. Pemilik bisnis menyediakan modal. Pelanggan menentukan dan memengaruhi banyaknya produk yang dihasilkan, model, warna, dan berbagai pilihan lainnya. Pesaing dapat memengaruhi harga, desain, dan distribusi. Keterlibatan pemerintah adalah dalam hal menjamin keamanan produk, karyawan, dan lingkungan. Pemasok memengaruhi biaya yang juga akan berdampak pada harga. Serikat pekerja juga berperan dalam menentukan upah dan kondisi tempat kerja. Semua pemangku kepentingan tersebut dapat bekerjasama untuk menyusun sistem bisnis pasar bebas.

Kenyataan bahwa bisnis memengaruhi dan dipengaruhi oleh para pemangku kepentingan merupakan pemahaman yang penting, kompleks. Para pemangku kepentingan memberikan kapasitas untuk beroperasinya bisnis. Pemilik menyediakan modal untuk beroperasi, pelanggan menentukan pembelian sehingga menghasilkan pendapatan yang dapat menjamin keberlangsungannya. Karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam membuat produk atau memberikan layanan. Pemasok menyediakan bahan baku yang memungkinkan bisnis dapat menghasilkan produk berkualitas secara efisien. Masyarakat juga dapat menyediakan atmosfer dan fasilitas yang membantu perkembangan bisnis. Tanpa adanya pemangku kepentingan, bisnis tidak dapat tumbuh dan berkembang dengan baik.

Para pemangku kepentingan juga memiliki harapan terhadap bisnis. Harapan mereka dapat saling memengaruhi. Pemilik tentu saja mengharapkan keuntungan, pelanggan mengharapkan produk berkualitas, karyawan mengharapkan pemberian penghargaan yang adil dan sesuai dengan usahanya, pemasok mengharapkan kontrak dan hubungan jangka panjang, dan masyarakat mengharapkan bisnis dapat mendukung program yang ada di masyarakat. Selain harapan, para pemangku kepentingan juga memiliki tanggungjawab terhadap kelangsungan hidup bisnis.

A. Pemilik dan Investor dalam Bisnis

Pemilik perusahaan merupakan pemangku kepentingan primer. Mereka adalah orang yang mendukung dan menjamin keberlanjutan hidup perusahaan. Mereka adalah orang atau lembaga yang mempunyai resiko besar karena menanamkan modalnya dalam perusahaan dan mendukung sepenuhnya kegiatan operasional bisnis. Mereka memilih menginvestasikan dananya dalam bisnis dibandingkan dengan menggunakan kesempatan lain. Namun demikian, mereka tentu saja mendapatkan pengembalian atas investasinya tersebut. Bisnis atau yang dalam hal ini adalah para pelaku bisnis bertanggung jawab pada investor dan pemilik. Oleh karena itu, para manajer atau pemimpin perusahaan harus memfokuskan energinya untuk meningkatkan penghasilan, mengurangi biaya, dan mendapatkan keuntungan.

Namun demikian, para pelaku bisnis tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik atau investor, melainkan mereka harus bertanggung jawab pada pemangku kepentingan lain yang lebih besar, yaitu masyarakat. Bisnis memang berada di tengah masyarakat dan merupakan bagian dari masyarakat, sehingga tanggung jawab sosial merupakan sesuatu yang benar untuk dilakukan. Bisnis harus memberi perhatian pada masyarakat dan tidak hanya berpikir soal keuntungan, melainkan harus mengutamakan kepentingan sosial. Hal ini berarti bisnis harus mengutamakan keselamatan dan kesehatan para pemangku kepentingan yang terkait, sehingga biaya yang terkait dengan asuransi atau jaminan kesehatan dapat dikurangi. Apabila bisnis menyediakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, maka hal tersebut akan mengurangi stres kerja karyawan, meningkatkan motivasi kerja karyawan yang lebih baik.

Pada umumnya investor selalu mengevaluasi kinerja perusahaan bisnis yang dimilikinya. Hal ini digunakan dalam mengambil keputusan, apakah investor akan meningkatkan investasinya ataukah cukup dengan dana yang ada hingga saat ini.

Apakah bisnis perlu diperluas atau dikembangkan sangat tergantung dari hasil evaluasi para investor tersebut. Evaluasi para investor juga digunakan untuk pengambilan keputusan apakah mereka tetap akan menginvestasikan dananya ke perusahaan tersebut, ataukah akan mengalihkannya ke bisnis lain yang lebih menguntungkan para investor.

B. Pelanggan

Pelanggan merupakan pemangku kepentingan utama dalam bisnis, karena tanpa pelanggan maka kegiatan bisnis tidak akan berlangsung. Bisnis harus sensitif terhadap kepentingan masyarakat dan harus menyediakan produk yang diinginkan pelanggan, kapan pelanggan menginginkan produk tersebut, dan pada harga berapakah pelanggan sanggup membelinya. Harapan pelanggan terhadap bisnis meliputi kualitas produk dan jasa, berbagai pilihan produk dan jasa, komunikasi, keselamatan, dan penghargaan. Pelanggan selalu menginginkan produk dan layanan yang murah dan berkualitas. Mereka juga menginginkan produk atau layanan yang sesuai dengan iklan yang diterimanya mengenai produk atau layanan tersebut.

Selain kualitas dan harga, pelanggan juga mengharapkan bisnis mampu memberikan berbagai pilihan produk atau layanan dengan berbagai tingkat harga, sehingga mereka dapat membandingkan dan membuat pilihan yang tepat. Pelanggan juga mengharapkan mereka dapat berkomunikasi dengan perusahaan bisnis. Komunikasi yang diharapkan adalah komunikasi dalam petunjuk penggunaan produk secara lengkap beserta harganya dan dampak penggunaan produk tersebut secara jelas. Selain itu, pelanggan mengharapkan perusahaan bisnis terbuka terhadapnya, terutama pada saat pelanggan menemui kesulitan atau ketidakpuasan, maka mereka berharap dapat mengangkat telepon dan mendapatkan jawaban dari perusahaan. Untuk menangani masalah tersebut beberapa perusahaan telah menyediakan *hot lines* atau mekanisme lain yang memudahkan pelanggan berkomunikasi dengan perusahaan.

Pelanggan juga mengharapkan produk yang dibeli dan digunakannya tersebut aman untuk penggunaan normal. Pelanggan juga berharap pihak perusahaan telah mengadakan pengujian terhadap produk tersebut sebelum ditawarkan kepada pelanggan. Harapan lain dari pelanggan adalah adanya penghargaan atau pengenalan perusahaan terhadapnya. Pada umumnya pelanggan selalu merasa bahwa mereka adalah orang yang penting sehingga harus dilayani dengan baik. Pertanyaan selanjutnya adalah apakah semua harapan pelanggan harus terpenuhi? Bisnis memang harus memenuhi harapan pelanggan, namun harus secara cermat dan hati-hati pemenuhannya. Selain memerhatikan dan memenuhi keinginan pelanggan, bisnis juga harus meningkatkan keuntungan.

C. Karyawan

Karyawan merupakan pemangku kepentingan primer yang ketiga. Mereka juga memiliki harapan agar bisnis dapat memperlakukannya secara adil, terutama dalam memberikan penghargaan dan hukuman. Mereka juga berharap perusahaan bisnis mampu memberikan tempat kerja yang aman, dan memberikan pelatihan yang cukup sebelum melakukan pekerjaannya. Serikat pekerja merupakan pemangku kepentingan sekunder yang mempunyai pengaruh pada keberlanjutan bisnis. Perusahaan bisnis selalu mengadakan negosiasi dengan serikat kerja terutama dalam hal bagaimana perusahaan harus memperlakukan karyawannya. Ada empat tanggungjawab perusahaan bisnis terhadap karyawan. Pertama, bisnis harus beroperasi sesuai dengan bakat para karyawannya. Hal ini berarti bahwa karyawan yang mempunyai keahlian dan bakat khusus harus dikembangkan, dipromosikan, diberi penghargaan yang berbeda terkait dengan latar belakangnya tersebut.

Kedua, bisnis harus menjamin bahwa karyawan dapat bekerja di lingkungan kerja yang aman. Seperti pemangku kepentingan lainnya, pemerintah mempunyai minat pada

kondisi kerja yang aman. Ketiga, bisnis harus membuat lingkungan kerja bermanfaat dan mendatangkan hasil optimal. Karyawan harus menggunakan waktu dan usahanya untuk melakukan tugas produktif dan menggunakan energinya untuk bekerja dengan baik. Bisnis harus mencoba membuat pekerjaan yang memuaskan berbagai pihak. Keempat, perusahaan bisnis harus melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya. Apabila keahlian karyawan selalu ditingkatkan maka karyawan akan merasa aman dan nyaman di tempat kerjanya.

D. Pemangku Kepentingan Sekunder

Beberapa pemangku kepentingan sekunder juga berpengaruh pada kelangsungan hidup perusahaan bisnis, seperti serikat pekerja, lingkungan alam, komunitas dan masyarakat secara umum. Serikat pekerja akan selalu mengawasi perlakuan perusahaan terhadap karyawannya dan memberikan masukan mengenai perilaku yang baik bagi karyawan, terutama perlakuan yang adil. Lingkungan alam merupakan lingkungan yang harus mendapatkan perlindungan dari dampak bisnis melalui kebijakan dan peraturan yang harus ditaati para pelaku bisnis. Komunitas yang merupakan pemangku kepentingan sekunder adalah kelompok masyarakat yang mendukung kegiatan bisnis perusahaan. Masyarakat secara luas merupakan warga masyarakat yang tentu saja menikmati hasil atau *output* bisnis dan mendapatkan dampak baik positif dan negatif dari keberadaan bisnis tersebut.

Pengembangan Bisnis: Merjer dan Akuisisi

Merjer merupakan fenomena yang ramai dibicarakan mulai akhir tahun 1990 hingga tahun 2000. Merger merupakan penggabungan dua perusahaan. Apa perbedaan merger dan akuisisi? **Merjer** merupakan hasil penggabungan dua perusahaan menjadi satu. Hal ini serupa dengan perkawinan dua orang pria dan wanita. Merger merupakan pembelian satu perusahaan oleh perusahaan lain atau satu bagian perusahaan oleh perusahaan lain. Dengan adanya penggabungan atau pembelian ini, maka hutang dan tanggung jawab perusahaan juga menjadi hutang dan tanggung jawab perusahaan yang bergabung dengannya. Selanjutnya, **konsolidasi** merupakan satu bentuk penggabungan yang mirip dengan merjer namun dua perusahaan yang bergabung tersebut masing-masing menciptakan bisnis yang diminatinya. Kedua perusahaan yang berkonsolidasi tersebut merupakan bagian dari perusahaan baru.

Selanjutnya, ada tiga bentuk merjer, yaitu vertikal, horizontal, dan konglomerat. **Merjer vertikal** merupakan penggabungan dua perusahaan yang terlibat dalam tahap yang berbeda dalam bisnis. Sebagai contoh, penggabungan perusahaan sepeda dan perusahaan yang menghasilkan roda sepeda. Bagian yang dapat digabungkan misalnya bahan baku, produksi, dan distribusi roda sepeda tersebut. Merjer seperti ini dimaksudkan untuk menjaga konsistensi pasokan roda yang dibutuhkan oleh perusahaan sepeda. Selain itu, penggabungan ini juga dimaksudkan untuk menjamin pengendalian kualitas produk sepeda yang dihasilkan. **Merjer horizontal** merupakan kombinasi perusahaan yang mempunyai fungsi yang sama. Tujuan merjer horizontal adalah mencapai skala ekonomi dan memenangkan persaingan. Sedangkan **merjer konglomerat** merupakan penggabungan perusahaan yang berada dalam bisnis yang tidak saling berhubungan yang didesain untuk pertumbuhan perusahaan dan diversifikasi resiko.

Sementara itu, **akuisisi** merupakan pembelian properti dan kewajiban satu perusahaan oleh perusahaan lain. Hal ini dapat dianalogikan dengan seseorang yang membeli rumah, bukan dengan cara mengawinkan dua orang. Merjer, konsolidasi, dan akuisisi mulai dikenal di tahun 1990-an sebagai satu bentuk strategi jangka panjang dan untuk mendapatkan keuntungan secara cepat. Ada berbagai alasan dilakukannya merjer, seperti menciptakan lingkungan perusahaan yang lebih mampu bersaing. Merjer,

konsolidasi, dan akuisisi dapat dilakukan untuk berbagai jenis perusahaan, baik perusahaan jasa maupun manufaktur.

Di Indoensia bisnis kecil ini dikelompokkan sebagai Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat. Kriteria usaha kecil menurut UU No. 9 tahun 1995 adalah:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Miliar Rupiah)
3. Milik Warga Negara Indonesia
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
5. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Pada pasca krisis tahun 1997 di Indonesia, UKM terbukti mampu menjadi tumpuan bagi perekonomian nasional. Hal ini dikarenakan UKM mampu bertahan dibandingkan dengan usaha besar yang cenderung mengalami keterpurukan. Jumlah UKM semakin bertambah setiap tahunnya. Pada tahun 2005 jumlah unit UKM sebanyak 47,1 juta unit dengan proporsi 99,9 persen dari total unit usaha yang ada di Indonesia. Tahun 2006 jumlah UKM meningkat menjadi sebanyak 48,9 juta unit. Seiring dengan peningkatan jumlah usaha UKM, maka turut meningkat pula jumlah tenaga kerja yang diserap di sector tersebut. Pada tahun 2005, jumlah tenaga kerja yang diserap UKM sebanyak 83,2 juta jiwa, dan meningkat pada tahun 2006 menjadi sebanyak 85,4 juta jiwa. UKM menyerap 96,18 persen dari seluruh tenaga kerja di Indonesia (BPS, 2007). Posisi tersebut menunjukkan bahwa UKM berpotensi menjadi wadah pemberdayaan masyarakat dan penggerak dinamika perekonomian di Indonesia. Namun demikian, sumbangan UKM bagi PDB masih jauh lebih rendah dibandingkan sumbangan perusahaan besar terhadap PDB. Oleh karena itu, hingga saat ini masih diperlukan bantuan dari berbagai lembaga keuangan, baik perbankan maupun non perbankan dalam hal pemberian dana, baik berupa redit Usaha Kecil (KUK) melalui Kredit Modal Kerja (KMK) dan Kredit Investasi (KI).

Pengembangan UKM di Indonesia masih mengalami beberapa hambatan dalam kegiatan operasionalnya. Pengetahuan para produsen atau pemilik UKM di Indonesia mengenai teknologi masih jauh dari memadai. Kebanyakan produsen di Indonesia masih menggunakan peralatan yang sifatnya masih tradisional. Sehingga biaya produksi lebih tinggi dibandingkan jika para produsen menggunakan mesin-mesin modern. Selain itu Indonesia juga dihadapkan pada kualitas sumber daya manusia yang masih jauh dari standar yang ada. Kendala yang banyak dialami adalah faktor dana atau modal. Banyak calon pengusaha yang mengeluhkan mengenai keterbatasan dana tersebut. Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut ada beberapa solusi yang dapat dilakukan, yaitu dengan memberikan pembekalan serta penyuluhan untuk mengatasi masalah sumber daya manusia, sehingga kualitas sumber daya manusia menjadi lebih baik. Untuk mengatasi masalah kekurangan dana, pemerintah telah mengeluarkan program bagi calon pemilik UKM yang mengalami kesulitan dalam masalah pembiayaan. Pemerintah

memberikan bantuan berupa kredit usaha rakyat (KUR) yang disalurkan oleh beberapa bank di Indonesia yang telah ditunjuk oleh pemerintah. Pemerintah harus selalu memperhatikan keadaan UKM di Indonesia. Agar kelangsungan perekonomian selalu terjaga dan dapat mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran yang ada.

C. PENGGUNAAN TEKNOLOGI DAN SISTEM INFORMASI DALAM BISNIS

Dampak teknologi informasi dalam bisnis saat ini sudah tak dapat dihitung lagi. Teknologi informasi merupakan fasilitas dan metode dalam menciptakan, menyimpan, mengubah, dan menggunakan informasi dalam berbagai bidang yang telah mengubah struktur organisasi bisnis secara radikal yang memengaruhi cara karyawan dan pelanggan berinteraksi. *E-commerce* merupakan penggunaan internet dan alat-alat elektronik lainnya untuk transaksi baik eceran maupun bisnis ke bisnis yang mampu menciptakan pasar baru di dunia. Salah satu alat dalam teknologi informasi seperti BlackBerry, merupakan telepon pintar yang memiliki karakteristik internet tanpa kabel yang mengaplikasikan gaya personal computer di kantor, namun dapat dibawa ke mana-mana. Keunggulan alat ini adalah menghemat waktu, dapat berhubungan dengan pelanggan maupun pemasok di mana pun mereka berada.

Selain dapat menghemat waktu dan memungkinkan hubungan dengan para pemangku kepentingan di mana pun berada, manfaat teknologi informasi juga dapat meningkatkan kemampuan melayani pelanggan dengan berkoordinasi dengan berbagai pihak di dalam dan di luar perusahaan. Manfaat ketiga adalah mampu menciptakan efisiensi organisasi. Jejaring dan teknologi telah membuat perusahaan dengan banyak karyawan menjadi struktur yang lebih sederhana. Jaringan kerja tersebut dapat mempertahankan hubungan informasi antara karyawan dan pelanggan. Manfaat keempat adalah meningkatkan kolaborasi di antara unit-unit internal dan dengan pihak eksternal perusahaan.

Manfaat kelima adalah mampu meningkatkan pertukaran global yang tidak dapat dibayangkan sebelumnya. Kolaborasi web dalam skala besar penting digunakan untuk koordinasi, pengujian, dan konstruksi dengan menghindari penundaan, biaya tinggi, dan mempertahankan kualitas. Manfaat keenam adalah memperbaiki pengelolaan proses produksi. Dengan menggunakan basis data yang lengkap dan terintegrasi, perangkat lunak khusus, dan jaringan kerja, maka informasi yang cepat dan mudah diperoleh dapat diakses dan dapat digunakan untuk semua tingkat dalam manajemen. Hal ini dapat dijumpai dalam *enterprise resource planning (ERP)*. ERP merupakan sistem informasi untuk mengorganisasi dan mengelola kegiatan perusahaan antarproduk, antardepartemen, dan antarlokasi geografis. ERP dapat menghemat waktu dalam transaksi karena mampu mengordinasikan kegiatan operasi internal dan pemasok eksternal.

Manfaat ketujuh adalah teknologi informasi dapat memberikan fleksibilitas yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Teknologi informasi mampu menciptakan berbagai macam produk sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan, dengan menyediakan berbagai pilihan, dan waktu penyampaian yang lebih cepat. Selain menyediakan fleksibilitas bagi pelanggan, penggunaan teknologi informasi juga menyediakan kesempatan dalam bisnis baru. Untuk bisnis besar, hal ini berarti usaha mengembangkan produk baru, menyediakan pelayanan baru, dan mendapatkan klien baru. Secara umum dapat dikatakan bahwa penggunaan teknologi informasi mampu memperbaiki berbagai macam kehidupan di dunia.

Selanjutnya, berbagai jenis teknologi informasi yang dapat digunakan dalam bisnis memiliki manfaat masing-masing. Internet, merupakan sistem raksasa yang menghubungkan antar komputer, yaitu lebih dari seratus juta komputer di lebih dari seratus negara dewasa ini. Teknologi internet telah berkembang menjadi *intranets*,

extranets, *electronic conferencing*, dan *VSAT satellite communications*. **Intranets** merupakan teknologi informasi yang menggunakan internal web sites yang menghubungkan seluruh perusahaan. Intranet dapat diakses hanya untuk karyawan dan berisi informasi rahasia yang menguntungkan, alat-alat pengelolaan produksi, atau desain produk. **Extranets** merupakan sistem yang memungkinkan pihak luar secara terbatas dapat mengakses jaringan kerja informasi internal perusahaan. Penerapan teknologi *extranets* yang paling sering digunakan adalah teknologi yang memungkinkan pembeli masuk ke dalam sistem untuk melihat apakah produk yang dipesannya telah tersedia atau belum. Selain itu, teknologi ini biasanya digunakan oleh para perusahaan pemasok bahan baku perusahaan sehingga perusahaan dalam merencanakan jadwal proses produksinya.

Electronic conferencing merupakan teknologi informasi yang memungkinkan sekelompok orang dapat berkomunikasi secara simultan dari berbagai lokasi melalui *e-mail*, telepon, atau video, sehingga menghemat waktu dan biaya. Electronic conferencing ini bermanfaat bagi bisnis terutama dalam mengurangi biaya perjalanan untuk pertemuan yang membahas persoalan bisnis. Bentuk lain dari *electronic conferencing* adalah *dataconferencing* dan *videoconferencing*. **Dataconferencing** merupakan teknologi informasi, yang memungkinkan karyawan mengendalikan perusahaan dari tempat lain menggunakan satu dokumen atau data. **Videoconferencing** merupakan teknologi informasi yang memungkinkan para partisipan saling dapat bertatap muka satu sama lain dalam suatu pertemuan pada lokasi yang berbeda pada *videocscreen*. VSAT satellite communication merupakan jaringan kerja pada lokasi yang berbeda secara geografis antara pengirim dan penerima informasi di mana pengirim menyampaikan tanda atau pesan kepada penerima yang ditangkap dengan menggunakan satelit. Teknologi informasi ini dapat saling menukarkan suara, data, dan gambar.

Jaringan kerja komputer merupakan dua atau lebih komputer yang terhubung secara bersama-sama untuk berbagai data dan sumber daya. Bentuk umum yang sering digunakan adalah **client-server network**. Dalam *client-server networks*, klien biasanya merupakan komputer *laptop* atau *desktop* yang digunakan untuk meminta informasi dari *server* yang merupakan komputer yang digunakan untuk menyediakan data atau sumber daya. Jaringan kerja dapat diklasifikasikan menurut lingkup geografis dan alat penghubungnya. *Wide Area Networks (WANs)* merupakan komputer yang menghubungkan jarak jauh melalui saluran telepon, tanda-tanda gelombang mikro, atau komunikasi satelit. *Local Area Network (LANs)* merupakan komputer yang menghubungkan are ayang lebih kecil seperti dalam satu gedung atau kantor. *Wireless Networks* menggunakan sinyal-sinyal elektronik tanpa kabel yang menghubungkan lokasi yang luas. *Wi-Fi* merupakan teknologi yang menggunakan wireless local area network.

Komponen fisik yang harus ada dalam komputer atau yang disebut dengan perangkat keras (*hardware*) harus tersedia dengan lengkap untuk dapat mengoperasikan berbagai teknologi informasi untuk kepentingan bisnis. Perangkat keras ini misalnya *keyboards*, *monitor*, unit-unit sistem, dan *printer*. Sedangkan perangkat lunak (*software*) yang harus disediakan adalah semua program yang digunakan agar komputer dapat berfungsi.

Beberapa teknologi informasi yang seringkali digunakan dalam membantu proses produksi dan pengelolaan di dalam perusahaan dan antarperusahaan. **Sistem informasi** merupakan suatu sistem yang menggunakan sumber daya teknologi informasi yang memungkinkan manajer dapat mengambil data dan menggunkan atau mengolah data tersebut untuk dapat menghasilkan informasi untuk pengambilan keputusan manajer. Selain itu, ada juga **sistem informasi pengetahuan** yang mampu menyediakan sumber daya untuk menciptakan, menyimpan, menggunakan, dan mengubah pengetahuan baru

yang dapat digunakan untuk mengorganisasi informasi untuk analisis data. **Sistem informasi eksekutif (*executive information system*)** merupakan sistem yang memungkinkan manajer puncak dapat mengakses database utama perusahaan.

Computer aided design (CAD) digunakan untuk membantu dalam desain produk. **Computer aided manufacturing (CAM)** digunakan untuk membantu dalam desain proses produksi di suatu perusahaan manufaktur. **Sistem pendukung keputusan (*decision support systems*)**, merupakan system interaktif yang menciptakan model bisnis dan mengujinya pada data yang berbeda untuk melihat bagaimana tanggapan terhadap model tersebut. **Expert systems** merupakan program komputer yang merupakan tiruan cara berpikir manusia, seperti aturan jika X maka Y.

Namun demikian, teknologi informasi tersebut tidak sepenuhnya tanpa resiko dan ancaman. Ada beberapa ancaman yang harus disadari oleh para pengguna teknologi informasi, misalnya *hackers*, virus komputer, *spam*, *spyware*, atau pencurian identitas. **Hackers** merupakan tindakan kriminal yang mendapatkan kewenangan secara illegal untuk masuk ke computer atau jaringan kerja untuk tujuan pencurian informasi, uang, atau data. **Pencurian identitas** merupakan tindakan mencuri informasi personal seperti nomor dan alamat keamanan social untuk mendapatkan dana atau kredit. Virus computer merupakan gangguan dalam computer yang biasanya berada di dalam file atau program yang dapat mengganggu system kerja computer. **Spam**, merupakan *e-mail* yang terkirim, biasanya dalam mailing list atau *group* tertentu yang tidak berguna. **Spyware** merupakan program yang diunduh oleh pemakai namun tidak dikenalnya. Beberapa gangguan atau resiko tersebut masih dapat diatasi dengan berbagai program sehingga dapat dicegah dan tidak sampai merusak computer atau jaringannya.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan karakteristik wirausaha yang berhasil.
2. Berilah contoh analisis intergasi faktor internal dan eksternal.
3. Jelaskan yang dimaksud dengan perencanaan bisnis.
4. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang usaha kecil dan menengah.
5. Apa yang Anda ketahui tentang *e-commerce*?

Jawaban Latihan

1. Zimmerer dan Scarborough (2002) memaparkan karakteristik seorang wirausaha yang berhasil, yaitu:
 - a. Mempunyai keinginan untuk bertanggung jawab. Wirausaha yang berhasil akan memiliki tanggung jawab personal terhadap hasil usahanya. Selain itu, mereka cenderung melakukan pengendalian terhadap sumber daya yang dimilikinya dan penggunaan sumber daya tersebut.
 - b. Memilih resiko yang sedang. Meskipun wirausaha cenderung bersifat risk takers, namun mereka cenderung memilih tingkat resiko sedang, sehingga tidak terlalu sulit dihitung.

- c. Memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk berhasil. Para wirausaha yang berhasil cenderung memiliki keyakinan bahwa mereka dapat menjalankan bisnisnya dan bersifat optimis.
- d. Mempunyai keinginan untuk memberikan dan mendapatkan tanggapan atau umpan balik segera. Para wirausaha ingin mengetahui bagaimana melaksanakan bisnis dan mengetahui hasilnya.
- e. Bersemangat tinggi. Pada umumnya, para wirausaha adalah orang yang aktif dan energik.
- f. Orientasi ke masa depan. Wirausaha pada umumnya selalu berpandangan proaktif dengan mencari berbagai kesempatan untuk dapat dimasuki.
- g. Mempunyai keahlian mengorganisasi atau mengelola. Wirausaha harus mampu mengombinasikan orang dan pekerjaan untuk mengubah visi menjadi realita.
- h. Menganut nilai pencapaian melalui uang yang diperoleh. Wirausaha harus memiliki pencapaian yang pada umumnya diukur dengan uang yang diperoleh dari bisnisnya.
- i. Mempunyai komitmen tinggi. Komitmen yang dimaksud adalah komitmen untuk melaksanakan bisnis dan mempertahankan agar bisnis tetap survive.
- j. Toleransi terhadap adanya ambiguitas. Wirausaha cenderung memiliki toleransi yang tinggi terhadap bisnis terutama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan, menghadapi informasi yang bisa saling berlawanan, dan dalam mengelola sumber daya yang bervariasi.
- k. Mempunyai fleksibilitas. Wirausaha juga dituntut untuk mampu beradaptasi menghadapi perubahan permintaan pelanggan dan perubahan lingkungan bisnisnya.

2. Contoh analisis terintegrasi faktor internal dan eksternal perusahaan.

Gambar 4.1
Contoh Faktor Internal dan Eksternal

	Faktor Positif	Faktor Negatif
Di Dalam Perusahaan	Kekuatan: Kompetensi inti Kekuatan keuangan Kemampuan inovatif Keahlian & pengalaman manajemen Strategi yang terencana dengan baik Kemudahan memasuki pasar yang ada Jaringan kerja hubungan personal yang kuat Reputasi yang baik di pasar Teknologi yang dimiliki	Kelemahan: Sumber dana keuangan yang tidak tercukupi Strategi yang terencana secara buruk Kurangnya keahlian atau pengalaman manajemen Kurangnya kemampuan berinovasi Fasilitas yang tidak memenuhi Ada permasalahan distribusi Keahlian pemasaran yang terbatas Produksi yang tidak efisien
Di Luar Perusahaan	Kesempatan: Ada pasar potensial yang dapat dimasuki Ada pasar geografis dan produk baru Pergeseran dalam dinamika industri Ada potensi pertumbuhan pasar Adanya teknologi baru Ada perubahan atau ekspansi Penyederhanaan atau menghilangkan aturan pemerintah Peningkatan fragmentasi pasar	Ancaman: Adanya pesaing baru Peningkatan permintaan dari pembeli atau penjual Pergeseran penjualan ke barang substitusi Tambahan peraturan pemerintah Pergeseran siklus bisnis Pertumbuhan pasar yang melemah Perubahan preferensi pelanggan

3. Perencanaan bisnis merupakan catatan mendetail tentang bisnis yang akan dilakukan, yang meliputi karakteristik bisnis yang akan dilakukan, pasar sasaran, keunggulan bisnis yang akan didirikan dibandingkan pesaing, serta sumber daya dan kualifikasi pemilik bisnis. Perencanaan bisnis ini dapat memberikan kekuatan dan keyakinan pemilik terhadap produk atau jasa yang ditawarkannya. Pada saat memulai bisnisnya, para pebisnis atau wirausaha harus menganalisis persaingan, menghitung berapakah dana yang dibutuhkan untuk memulai bisnis, dan memahami kegiatan operasional bisnis secara lebih detail. Perencanaan bisnis ini juga bermanfaat dalam mencari dana dari para kreditur seperti bank.

4. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah sebuah istilah yang mengacu ke jenis usaha kecil yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Dan usaha yang berdiri sendiri. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat. Kriteria usaha kecil menurut UU No. 9 tahun 1995 adalah:

- a. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000,- (Dua Ratus Juta Rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha
- b. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000,- (Satu Miliar Rupiah)
- c. Milik Warga Negara Indonesia
- d. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Menengah atau Usaha Besar
- e. Berbentuk usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

5. *E-commerce* merupakan penggunaan internet dan alat-alat elektronik lainnya untuk transaksi baik eceran maupun bisnis ke bisnis yang mampu menciptakan pasar baru di dunia. Salah satu alat dalam teknologi informasi seperti BlackBerry, merupakan telepon pintar yang memiliki karakteristik internet tanpa kabel yang mengaplikasikan gaya personal computer di kantor, namun dapat dibawa ke mana-mana. Keunggulan alat ini adalah menghemat waktu, dapat berhubungan dengan pelanggan maupun pemasok di mana pun mereka berada.



RANGKUMAN

1. Kewirausahaan merupakan penerimaan terhadap resiko dalam memulai dan melaksanakan bisnis. Wirausaha adalah orang yang memiliki bakat atau kemampuan memfokuskan pada kesempatan, baik dalam usaha yang baru maupun usaha yang telah ada, untuk menciptakan nilai, dan mengasumsikan resiko dan penghargaan merupakan hasil usahanya sendiri. Para pebisnis memulai usahanya dengan mendirikan bisnis kecil. Apabila mampu memanfaatkan kesempatan yang ada, keuntungan bisnis kecil tersebut dapat mengalahkan bisnis besar. Tidak semua bisnis besar lebih baik daripada bisnis kecil. Ada berbagai karakteristik dan

persyaratan agar individu dapat menjadi wirausaha atau pebisnis yang berhasil. Berwirausaha juga memiliki keunggulan dan kelemahan.

2. Perencanaan bisnis merupakan catatan mendetail tentang bisnis yang akan dilakukan, yang meliputi karakteristik bisnis yang akan dilakukan, pasar sasaran, keunggulan bisnis yang akan didirikan dibandingkan pesaing, serta sumber daya dan kualifikasi pemilik bisnis. Perencanaan bisnis ini dapat memberikan kekuatan dan keyakinan pemilik terhadap produk atau jasa yang ditawarkannya.
3. Dalam bisnis ada banyak pihak yang mempunyai kepentingan, yang disebut pemangku kepentingan. Pemangku kepentingan merupakan individu atau sekelompok orang yang memiliki harapan terhadap keberlangsungan bisnis atau bagaimana bisnis beroperasi. Pemangku kepentingan adalah pendiri, pemilik, karyawan dan yang telah pensiun, pelanggan, pemasok, pemerintah, pelaku bisnis, dan masyarakat secara umum. Namun demikian, ada kalanya harapan para pemangku kepentingan tersebut dapat saling bertentangan.
4. Bisnis perlu didukung oleh teknologi informasi yang mutakhir agar mampu memberikan apa yang diharapkan pelanggan. *E-commerce* merupakan penggunaan internet dan alat-alat elektronik lainnya untuk transaksi baik eceran maupun bisnis ke bisnis yang mampu menciptakan pasar baru di dunia. Berbagai teknologi informasi tersebut memiliki fungsi masing-masing, memiliki keunggulan dan tentu saja memiliki kelemahan.



TES FORMATIF 2 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Ada beberapa alasan mengapa orang berani memulai bisnis, antara lain:
 - a. kesempatan dan keuntungan
 - b. kesempatan dan ancaman
 - c. ketergantungan dan tantangan
 - d. kepuasan dan kemudahan
2. Berikut adalah beberapa syarat wirausaha, kecuali:
 - a. pengarahan diri dan pengembangan diri
 - b. bersemangat dan berorientasi pada tindakan
 - c. bersemangat dan memaklumi ketidakpastian
 - d. menginginkan kepastian dan mandiri
3. Catatan mendetail tentang bisnis yang akan dilakukan, yang meliputi karakteristik bisnis yang akan dilakukan, pasar sasaran, keunggulan bisnis yang akan didirikan dibandingkan pesaing, serta sumber daya dan kualifikasi pemilik bisnis disebut:
 - a. perencanaan bisnis
 - b. pengelolaan bisnis
 - c. pengendalian bisnis
 - d. pengembangan bisnis
4. Berikut merupakan keunggulan bisnis kecil dibanding bisnis besar dalam memasuki pasar internasional, kecuali:
 - a. Pembeli dari negara lain lebih menyukai mengadakan kesepakatan bisnis dengan individu daripada dengan perusahaan besar yang penuh birokrasi
 - b. Pengiriman barang dari pebisnis kecil lebih cepat daripada pengiriman barang dari pebisnis besar
 - c. Perusahaan kecil menyediakan sedikit ragam pasokan

- d. Perusahaan kecil lebih mampu memberikan pelayanan secara personal dan lebih mampu memberikan perhatian secara personal
5. Penggabungan dua perusahaan yang terlibat dalam tahap yang berbeda dalam bisnis disebut:
- Merjer vertikal
 - Merjer horizontal
 - Merjer konglomerat
 - Konsolidasi
6. Kegiatan untuk mendapatkan keuntungan dengan menyediakan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan disebut:
- Aktivitas
 - Bisnis
 - Berdagang
 - Produksi
7. Sistem informasi untuk mengorganisasi dan mengelola kegiatan perusahaan antarproduk, antardepartemen, dan antarlokasi geografis disebut:
- e-commerce*
 - enterprise resource planning*
 - extranets*
 - electronic conferencing*
8. Berikut adalah pemangku kepentingan primer (*primary stakeholders*), kecuali:
- Pemilik
 - Pelanggan
 - Karyawan
 - Serikat pekerja
9. Beberapa manfaat teknologi informasi antara lain:
- menghemat waktu
 - memungkinkan hubungan dengan para pemangku kepentingan
 - sulit tercapai efisiensi organisasi
 - meningkatkan kolaborasi di antara unit-unit internal dan eksternal
10. Teknologi informasi yang memungkinkan sekelompok orang dapat berkomunikasi secara simultan dari berbagai lokasi melalui *e-mail*, telepon, atau video, sehingga menghemat waktu dan biaya disebut:
- dataconferencing*
 - videoconferencing*
 - client-server network*
 - electronic conferencing*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

<i>Tes Formatif 1</i>	<i>Tes Formatif 2</i>
1) c	1) a
2) a	2) d
3) b	3) a
4) a	4) c
5) d	5) a
6) c	6) b
7) c	7) b
8) b	8) d
9) b	9) c
10) b	10) d

Daftar Pustaka

- Boone, L.E. dan Kurtz, D.L. (2005). *Contemporary Business*, 11th edition. Canada: Thomson
- Bovee, C.L. dan Thill, J.V. (2001). *Business In Action; Step Into World of Opportunity in The 21st Century*. New jersey: Prontice Hall, Upper Saddle River
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Fry, F.L.; Stoner, C.R.; dan Hattwick, R.E. (2000). *Business: An Integrative Approach*, 2nd edition. Singapore: Irwin-McGraw Hill
- H3R1YADI's BLOG,. *Peran UMKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia*. Diakses dari <http://h3r1y4d1.wordpress.com/category/tulisan-heri-yang-lainnya/click-this/> tanggal 12 Desember 2012
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Moore, C.W.; Petty, J.W.; Palich, L.E.; dan Longenecker, J.G. (2010). *Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis* 15th edition. Singapore: South-Western Cengage Learning
- Worthington, I dan Britton, C. (2000). *The Business Environment*, 3rd edition. Singapore: Prentice Hall & Pearson Education
- Zimmerer, T.W dan Scarborough, N.M. (2002). *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management* 3rd edition. New Jersey: UpperSaddle River

MANAJEMEN BISNIS DAN ORGANISASI PADA PASAR SEKARANG

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Bisnis dapat berjalan dengan baik bila dikelola dengan baik oleh orang-orang yang memiliki kompetensi sebagai pengelola bisnis. Untuk mencapai tujuan organisasi, perusahaan harus memiliki peralatan dan bahan baku untuk menghasilkan produk yang ditawarkan ke pasar, karyawan harus membuat barang atau memberikan layanan kepada pelanggan, dan sumber daya keuangan atau modal digunakan untuk membeli barang dan layanan, membayar karyawan, dan mengoperasikan bisnis secara umum. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan satu atau beberapa manajer atau pengelola untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan pekerjaan agar berjalan dengan baik. Selain itu, bisnis juga memerlukan struktur organisasi yang berpengaruh dalam membuat keputusan dalam menanggapi permasalahan yang ada dan memengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi atau pekerjaannya. Struktur yang tepat akan dapat meminimalkan biaya dan memaksimalkan efisiensi. Perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama, bisa saja memiliki struktur yang berbeda.

Modul 5 ini membahas mengenai manajemen dan organisasi yang diperlukan dalam mengelola bisnis. Setelah memahami kepemilikan bisnis, maka Modul 5 ini akan memaparkan bagaimana mengelola dan mengorganisasi bisnis. Modul 5 ini meliputi dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama membahas mengenai masalah manajemen, yang meliputi pembahasan mengenai pengertian manajemen, fungsi, jenis, peran, dan keahlian dalam manajemen, dan manajemen strategik. Sementara itu, kegiatan belajar kedua membahas mengenai organisasi pada masa sekarang. Kegiatan belajar kedua meliputi pembahasan mengenai bentuk dasar struktur organisasi, struktur dan model organisasi, dan organisasi yang berubah untuk beradaptasi terhadap perubahan. Secara umum, setelah mempelajari Modul 5 ini, peserta didik diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep manajemen atau pengelolaan dan menjelaskan berbagai bentuk dan model struktur organisasi yang tepat bagi organisasi bisnis dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi di dunia bisnis. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 5 ini, peserta didik diharapkan:

1. Mampu menjelaskan siapakah manajer itu?
2. Mampu menjelaskan fungsi, jenis, peran, dan keahlian manajemen
3. Mampu menjelaskan manajemen strategik
4. Mampu menjelaskan bentuk dasar struktur organisasi
5. Mampu menjelaskan struktur dan model organisasi
6. Mampu menjelaskan organisasi yang berubah-ubah dan adaptasi terhadap perubahan
7. Mampu menjelaskan hubungan organisasi, budaya, dan kinerja organisasional

Fungsi Manajemen Bisnis

A. SIAPAKAH MANAJER ITU?

Semua perusahaan atau organisasi, baik organisasi besar ataupun kecil tergantung pada pengelolaan yang efektif. Pengelolaan meliputi analisis lingkungan persaingan serta perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan operasional dari hari ke hari. Pengelola atau manajer bertanggung jawab atas tercapainya kinerja dan keefektifan tim, divisi, atau pun perusahaan. Meskipun pembahasan tentang manajemen lebih ditekankan pada manajemen bisnis, namun konsep manajemen dapat diterapkan pada semua jenis organisasi, baik organisasi yang bertujuan mendapatkan keuntungan maupun organisasi yang tidak berorientasi pada keuntungan. Manajer yang bekerja pada perusahaan besar, perusahaan kecil, organisasi sosial, institusi pendidikan, dan pemerintah, semua mempunyai kewajiban, peran, tanggung jawab, fungsi, dan kedudukan, serta dituntut untuk mempunyai keahlian yang sama.

Manajemen adalah proses yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dalam lingkungan yang serba berubah (Ferrell *et al.*, 2011). **Efektif** berarti mampu mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan, sedangkan **efisien** berarti mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya minimum untuk mencapai tujuan. **Manajer** adalah orang yang membuat segala sesuatu sesuai dan terlaksana dengan baik melalui orang lain (Robbins & Judge, 2011). Manajer juga merupakan individu atau orang yang membuat keputusan mengenai penggunaan sumber daya organisasi dan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer dituntut mampu membuat keputusan mengenai semua kegiatan bisnis atau operasionalnya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen bersifat universal, bukan hanya bisnis yang membutuhkan manajemen, melainkan semua organisasi, baik organisasi pemerintah, militer, serikat pekerja, sekolah, rumah sakit, gereja, koperasi, dan berbagai organisasi sosial lainnya.

Semua organisasi pasti membutuhkan sumber daya, seperti sumber daya manusia, modal, material, peralatan, dan informasi) untuk mencapai tujuan dan mengordinasi penggunaan sumber daya tersebut untuk mencapai tujuannya yaitu menghasilkan barang dan layanan serta mendapatkan keuntungan. Karyawan atau sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Keberhasilan organisasi dalam kegiatan rekrutmen, memberikan pelatihan kepada karyawan, memberi penghargaan, dan memberikan berbagai fasilitas dan jaminan bagi karyawan dapat mendorong loyalitas karyawan. Memperoleh pemasok juga merupakan hal yang penting dalam mengelola sumber daya dan menjamin ketersediaan barang dan layanan secara tepat. Pemasok yang baik akan memaksimalkan efisiensi dan memberikan solusi kreatif yang membantu perusahaan mengurangi berbagai biaya dan mencapai tujuan. Manajer juga membutuhkan sumber daya modal atau keuangan yang dapat diperoleh dari pemilik atau para pemegang saham. Sumber daya ini juga dapat diperoleh melalui berbagai sumber seperti bank dan lembaga keuangan lainnya. Semua sumber daya keuangan harus dikoordinasikan dan dikendalikan untuk mendapatkan keuntungan.

Akhir-akhir ini, organisasi atau perusahaan juga memerlukan manajemen internasional yang selalu berubah atau tidak pernah signifikan dengan kondisi yang ada saat ini. Perusahaan yang berpikir ke arah global pasti memiliki rekan bisnis seperti subkontrak atau kerjasama lain untuk bersama-sama perusahaan memasuki pasar global. Bidang manajemen internasional tidak akan pernah memberikan tantangan dan kesempatan bagi individu, para

manajer, para praktisi bisnis, dan para akademisi yang tidak mau tanggap terhadap perubahan. Namun keputusan perusahaan untuk melakukan ekspansi ke pasar global membutuhkan manajer yang familiar dengan permasalahan perdagangan dan keuangan internasional, seperti budaya, struktur politik, perbedaan geografis dan demografis, teknologi, waktu, makanan, dan sebagainya. Tidak ada organisasi atau perusahaan di negara mana pun di dunia ini yang mampu memenuhi berbagai kebutuhan barang atau layanan tanpa ada saling ketergantungan atau independensi dengan organisasi atau perusahaan lain bahkan dengan negara lain.

Salah satu aspek penting dalam mengelola bisnis adalah menentukan dan memahami budaya organisasi. **Budaya organisasi** merupakan nilai, keyakinan, tradisi, filosofi dan model peran bersama mengenai perilaku. Budaya korporasi merupakan budaya organisasional yang ada pada semua organisasi dengan tidak membedakan ukuran, jenis, produk, atau keuntungan organisasi. Perilaku, program, dan kebijakan perusahaan diharapkan dapat mendorong dan mendukung budaya organisasi. Budaya organisasi dapat diekspresikan secara formal melalui misi, kode etik, manual, upacara atau ritual, dan sebagainya. Adakalanya, budaya organisasi juga diekspresikan secara informal, seperti pakaian kerja, kebiasaan kerja, kegiatan ekstra, dan sebagainya. Budaya organisasi yang kurang baik menyebabkan karyawan kurang produktif, tidak dapat mandiri, dan memiliki kebiasaan atau sikap yang buruk. Hal ini akan nampak dihadapan konsumen. Budaya organisasi juga membantu karyawan atau semua anggota organisasi menjamin bahwa semua peraturan mengenai bagaimana organisasi dijalankan dan bagaimana permasalahan yang ada dapat diselesaikan.

Menurut Robbins dan Judge (2011), terdapat tujuh karakteristik utama yang mampu menangkap budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan menangani risiko, yaitu kemampuan karyawan untuk berinovasi dan berani mengambil risiko dalam melaksanakan proses bisnisnya dalam organisasi.
2. Perhatian pada sesuatu secara rinci, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan analisis, memperhatikan kesempurnaan, dan melakukan perhatian secara mendetail.
3. Orientasi pada hasil, yaitu kemampuan manajemen dalam memfokuskan lebih pada hasil daripada teknik atau proses untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi pada orang, yaitu perhatian manajemen dalam mengambil keputusan yang lebih memperhatikan pengaruhnya pada orang atau individu di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi pada tim, yaitu penekanan perhatian manajemen lebih pada kegiatan tim daripada kegiatan individu.
6. Keagresifan, yaitu tingkat keagresifan dan persaingan individu dalam melakukan pekerjaannya.
7. Stabilitas, yaitu kegiatan organisasi yang lebih menekankan pada kondisi yang tetap (*status quo*) dan bukan pada pertumbuhan.

Sementara itu, menurut Hofstede, ada lima dimensi budaya, (Robbins & Judge, 2011) yaitu:

1. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*), yang menunjukkan derajat ketidaksamaan kekuasaan dari institusi atau organisasi dalam masyarakat. Dalam organisasi, jarak kekuasaan dapat memengaruhi banyaknya kelas atau tingkatan formal para pembuat keputusan dan derajat sentralisasi kewenangan.
2. Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*), yang menunjukkan derajat ketidakpastian atau resiko yang dapat diterima dan ancaman dari situasi yang ambigu.

Secara lebih khusus, hal ini berhubungan dengan bagaimana masyarakat bereaksi terhadap ketidakpastian di masa depan.

3. Individualisme, yang memfokuskan pada unit operasi individual. Karyawan merupakan individu yang bebas dan seringkali mendefinisikan dirinya dari pandangan personal. Individualisme juga menekankan otonomi, nilai, martabat, dan perilaku individual.
4. Maskulinitas, yang menunjukkan nilai-nilai di mana dalam masyarakat dan sikap agresif memiliki kesombongan kesejahteraan, status sosial, dan prestasi atau capaian.
5. Orientasi Jangka Panjang, yang terkait dengan orientasi individu. Individu dengan orientasi jangka panjang menyatakan bahwa waktu merupakan sumber daya yang tidak terbatas, dan mereka yang berorientasi jangka panjang pada umumnya merupakan individu yang sabar. Sementara itu, individu yang berorientasi jangka pendek menyatakan bahwa waktu merupakan sumber daya terbatas dan biasanya mereka merupakan individu yang tidak sabar.

Fungsi budaya organisasi adalah membedakan atau mencirikan satu organisasi yang berbeda dari organisasi lainnya. Budaya organisasi juga mencerminkan identitas anggota organisasi. Hal ini akan membuat individu merasa bangga terhadap organisasinya dan giat bekerja dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi juga dapat menyusun komitmen anggota terhadap organisasinya sehingga mampu membangun loyalitas dan kesetiiaannya pada organisasi. Organisasi juga mendorong stabilitas sistem sosial.

Budaya organisasi (*organizational cultures*) merupakan studi yang tergolong baru, yaitu sekitar tahun 1990-an. Tulisan-tulisan mengenai budaya organisasi pada umumnya berada di seputar penggunaan budaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Konsep budaya (*culture*) merupakan konsep yang dipinjam dari antropologi, di mana tidak ada konsensus mengenai artinya (Smircich, 1983). Mendefinisikan budaya organisasi tidak mudah dilakukan. Namun demikian, para penulis pada umumnya berpendapat bahwa budaya organisasi adalah *common understanding* atau kebersamaan pengertian para anggota organisasi untuk bertindak atau berperilaku sama, baik di dalam maupun di luar organisasinya. Budaya organisasi juga sering disebut dengan *shared meaning*, *shared understanding*, atau *collective mind*. Oleh karena itu ada sejumlah pendekatan untuk mendefinisikan *organizational culture* atau *corporate culture*. Allaire Firsirtu yang mengusulkan pemahaman mengenai budaya organisasi dari *cognitive perspective* dan *ecological-adaptationist perspectives* (Gordon, 1991). Dari pandangan kognitif, budaya merupakan sistem pengetahuan dari standar persepsi, keyakinan, evaluasi, dan tindakan. Sementara itu, dari pandangan adaptasi ekologi (*ecological-adaptationist*), budaya tampak sebagai suatu sistem dari model perilaku yang ditransmisikan secara sosial yang berhubungan dengan masyarakat pada setting ekologi. Budaya organisasi dipandang sebagai sistem organisasi khusus dari asumsi bersama yang luas yang dapat meningkatkan model perilaku tertentu.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai dan norma yang dianut dan digunakan karyawan yang memberikan petunjuk dalam berinteraksi dengan rekan kerja, manajemen, dan klien atau pelanggan (Peterson *et al.*, 2005). Budaya organisasi juga merupakan sistem nilai dan keyakinan bersama yang menghasilkan norma perilaku yang menyusun cara hidup dalam organisasi (Bellou, 2007). Budaya organisasi merupakan fokus normatif yang mencoba menangkap nilai, keyakinan, dan asumsi anggota organisasi sebagai cara yang tepat untuk berpikir, bertindak, dan berperilaku (Schein, 1990). Biasanya, budaya organisasi dimanifestasikan ke dalam bentuk iklim organisasi, yang meliputi sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*). Walaupun sedikit penelitian empiris mengenai hubungan antara karakteristik budaya dan berbagai ukuran kinerja perusahaan, namun hasil penelitian Gordon dan Di Tomaso (1992) menyatakan bahwa budaya kuat yang diukur dengan konsistensi persepsi terhadap nilai-nilai organisasi merupakan prediktif bagi kinerja perusahaan jangka pendek.

Budaya organisasi merupakan perekat sosial yang membantu menjalankan organisasi dengan memberikan standar yang tepat mengenai apa yang harus dikerjakan dan tidak boleh dikerjakan. Budaya organisasi juga dapat menjadi pengendali terhadap sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi dapat membantu organisasi mencapai tujuannya melalui individu yang berada di dalamnya. Budaya organisasi juga dapat memengaruhi bagaimana organisasi beserta struktur organisasi disusun. Namun demikian, budaya organisasi juga tidak lepas dari struktur organisasi. Struktur dan budaya organisasi tersebut akan menggerakkan organisasi untuk menyusun strategi dalam mencapai tujuannya.

B. FUNGSI, JENIS, PERAN, DAN KEAHLIAN DALAM MANAJEMEN

Manajemen merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap sumber daya keuangan, manusia, fisik, informasi, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer harus mengelola semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Semua aspek pekerjaan manajer saling terkait, sehingga manajer harus mengelola semua kegiatan selama periode waktu tertentu.

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan ini menentukan apa yang perlu dilakukan organisasi dan bagaimana organisasi melakukannya melalui perencanaan yang matang. **Perencanaan** merupakan proses menentukan tujuan organisasi dan menentukan bagaimana mencapainya. Perencanaan merupakan kegiatan yang penting dan merupakan dasar untuk melaksanakan fungsi manajemen lainnya. Semua organisasi atau perusahaan memerlukan perencanaan, tidak terbatas pada jenis dan ukuran organisasi. Perencanaan memiliki tiga komponen, yaitu:

1. Menentukan sasaran atau tujuan
2. Mengembangkan strategi komprehensif untuk mencapai sasaran tersebut
3. Mendesain perencanaan operasional atau taktik untuk menerapkan strategi.

Organisasi atau perusahaan tidak dapat menguasai semua bidang yang terkait dengan proses operasionalnya, seperti pengadaan bahan baku, pemasaran hasil produksi, penyediaan tenaga kerja, penyediaan dana atau modal, dan sebagainya. Oleh karena itu, perusahaan atau organisasi dituntut mengadakan kerjasama dengan berbagai pihak terkait untuk mendukung kegiatan operasionalnya tersebut. Penyusunan kerjasama ini juga merupakan bagian dari kegiatan perencanaan.

Perencanaan organisasi dipengaruhi oleh berbagai hal, yaitu misi, sasaran, tujuan, perencanaan taktis, dan perencanaan operasionalnya. **Misi** merupakan deklarasi atau pernyataan organisasi yang mendasar dan berisi tujuan dan filosofi dasar organisasi. Misi yang baik mampu menjabarkan kalimat yang jelas dan singkat yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi. **Sasaran** merupakan hasil yang akan dicapai organisasi atau perusahaan. Ada kalanya, perusahaan memiliki lebih dari satu sasaran yang menunjukkan kompleksitas bisnis organisasi atau perusahaan tersebut. Sasaran ini berorientasi pada tiga hal, yaitu apa yang akan dicapai (seperti keuntungan, kepuasan pelanggan, dan kualitas produk); target yang harus dicapai (seperti volume penjualan); dan kerangka waktu (yaitu periode waktu tercapainya sasaran organisasi atau perusahaan). Keberhasilan dalam pencapaian sasaran harus selalu dievaluasi dan dianalisis untuk mengetahui apa yang telah tercapai, seberapa besar tingkat pencapaiannya, kapan tercapainya sasaran, dan bagaimana cara mencapai sasaran tersebut.

Selanjutnya, **tujuan** merupakan hasil akhir yang diinginkan oleh organisasi yang diturunkan dari misi organisasi. Tujuan bisnis bisa sederhana dan bisa juga sangat kompleks. Tujuan tersebut pada umumnya berhubungan dengan keuntungan, keunggulan bersaing, efisiensi, dan pertumbuhan. Perbedaan prinsip antara sasaran dan tujuan adalah tujuan berada pada suatu cara yang dapat diukur. Organisasi yang menetapkan keuntungan sebagai tujuannya, akan diukur berapakah keuntungan atau aset yang dimiliki sebelum dan setelah penetapan tujuan tersebut. Keunggulan bersaing ditunjukkan dengan persentase penjualan dan pangsa pasar yang meningkat, efisiensi diukur dengan persentase tingkat penggunaan sumber daya dan peralatan dalam organisasi atau perusahaan yang lebih tinggi, sedangkan ukuran pertumbuhan berhubungan dengan kemampuan organisasi beradaptasi dan memasukkan produk baru ke dalam pasar sasaran

Perencanaan perusahaan meliputi perencanaan strategik, taktis, dan operasional. **Perencanaan strategik** merupakan perencanaan jangka panjang beserta semua strategi untuk pencapaian misi perusahaan atau organisasi. Rencana strategik perusahaan pada umumnya mencapai 2 hingga 10 tahun ke depan. **Perencanaan taktis** merupakan perencanaan jangka pendek yang disusun untuk mengimplementasikan kegiatan dan tujuan khusus dalam perencanaan strategik. Perencanaan taktis merupakan perencanaan tahunan (satu tahun atau kurang) yang membantu mencapai perencanaan strategiknya. Perencanaan taktis tersebut digunakan organisasi menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat, sehingga manajer harus selalu meninjau dan memperbaiki secara periodik. Bila kinerja organisasi menurun atau organisasi gagal mencapai tujuannya, maka perencanaan taktis harus diubah. Sementara itu, **perencanaan operasional** merupakan perencanaan yang sangat pendek mengenai kegiatan khusus individu, kelompok kerja atau tim, atau departemen untuk mencapai perencanaan taktis yang diturunkan dari perencanaan strategik. Perencanaan operasional meliputi rencana kegiatan harian, mingguan, hingga bulanan.

Bentuk perencanaan lainnya adalah **perencanaan situasional** atau pengelolaan pada kondisi krisis. Perencanaan ini merupakan bagian dari perencanaan yang berhubungan dengan tragedi atau kegagalan yang sulit diprediksi seperti gempa bumi, gunung meletus, virus dalam komputer, dan sebagainya yang berpengaruh pada kondisi kerja organisasi. Manajemen krisis pada umumnya membuat perencanaan untuk mempertahankan kegiatan operasional bisnis selama masa krisis dan mengomunikasikan pada karyawan, masyarakat, dan para pemangku kepentingan lainnya mengenai kondisi yang dihadapi perusahaan dan cara menanggulangnya. Komunikasi ini penting untuk mengurangi kepanikan dan rumor yang dapat memperburuk permasalahan yang dihadapi perusahaan atau organisasi

2. Fungsi Pengorganisasian

Manajer juga harus mengorganisasi orang dan sumber daya yang ada dalam organisasi. **Pengorganisasian** merupakan proses manajemen dalam menentukan bagaimana pengaturan terbaik sumber daya dan kegiatan organisasi ke dalam struktur yang ada saat ini secara efektif dan efisien. Manajer melakukan pengorganisasian dengan cara meninjau perencanaan dan menentukan kegiatan apa yang penting untuk dilakukan atau diterapkan, membagi pekerjaan ke dalam unit-unit kegiatan yang lebih kecil untuk diberikan penugasan kepada setiap individu, kelompok, atau departemen. Beberapa pelaku dan pemilik bisnis menyiapkan peta atau diagram hubungan di antara berbagai pekerjaan dalam organisasi. Peta atau diagram tersebut membantu semua orang memahami perannya dalam organisasi. Semakin besar bisnis yang dilakukan, maka peta atau diagram tersebut semakin besar. Pada organisasi besar, peran dan hubungan tersebut sangat kompleks dan rumit. Pengorganisasian merupakan kegiatan yang penting karena beberapa hal, yaitu pengorganisasian dapat menciptakan sinergi, dapat menyusun lini atau garis kewenangan, memperbaiki komunikasi, membantu menghindari adanya duplikasi penggunaan sumber daya, dan dapat memperbaiki persaingan dengan pengambilan keputusan yang cepat. Pengorganisasian dilakukan dalam

kegiatan sehari-hari untuk menggunakan sumber daya sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dan diikuti dengan tindakan pengendalian atau mengevaluasi pelaksanaan rencana tersebut.

3. Fungsi Kepemimpinan

Manajer memiliki kekuasaan untuk memberikan perintah dan meminta hasil pekerjaan para pengikut atau anak buahnya. Kepemimpinan merupakan kegiatan yang kompleks. Ketika memimpin, manajer harus mampu melakukan fungsi kepemimpinannya, yaitu memberikan petunjuk dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan kemampuannya tersebut, karyawan akan memberikan tanggapan positif pada pimpinan atau manajer, mau percaya padanya, dan karyawan yakin dapat bekerja sama dengannya, sehingga baik perusahaan maupun karyawan akan mendapatkan manfaatnya. Fungsi kepemimpinan ini dapat meliputi fungsi penyusunan staf dan fungsi pengarahan.

Fungsi **penyusunan staf** merupakan fungsi menyewa atau merekrut karyawan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi. Sebelum dilakukan rekrutmen untuk penyusunan staf, manajer harus menentukan keahlian karyawan yang dibutuhkan, bagaimana memotivasi dan memberikan pelatihan pada karyawan, bagaimana menggaji karyawan dan berapa besar gajinya, bagaimana memberikan tunjangan dan jaminan pada karyawan, dan bagaimana menyiapkan jenjang karir karyawan ke tingkat yang lebih tinggi. Fungsi penyusunan staf juga meliputi pengurangan secara signifikan jumlah karyawan dalam organisasi (**downsizing**). Penyusunan staf ini tidak harus selalu identik dengan rekrutmen staf tetap, melainkan dapat dilakukan dengan mengadakan *outsourcing*. *Downsizing* dilakukan untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan. Istilah lain *downsizing* adalah *rightsizing*, *trimming the fat*, atau *new reality in business*. Alih daya (*outsourcing*) merupakan praktek membayar pada pemasok, distributor, atau pihak lain untuk melakukan proses bisnis tertentu atau menyediakan kebutuhan material atau layanan bagi organisasi (Ebert & Griffin, 2009). Alih daya dapat dilakukan oleh perusahaan yang hanya menangani pekerjaan karyawan, dan pada umumnya pekerjaan yang bukan menjadi *core business*-nya. *Downsizing* dan *outsourcing* mempunyai dampak psikologis yang luas pada karyawan. Mereka akan dengan cepat kehilangan pekerjaan, sehingga mereka merasa bekerja tidak nyaman dan aman, sehingga produktivitas kerjanya buruk. Oleh karena itu, manajer harus selalu membangun kelompok kerja yang mendorong terciptanya diskusi antarkaryawan dalam kelompok tersebut. Kepercayaan karyawan mengenai apa yang akan terjadi di masa mendatang penting bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Fungsi kepemimpinan kedua adalah pengarahan. **Pengarahan** merupakan kegiatan memotivasi dan memimpin karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pengarahan yang baik meliputi menyampaikan pada karyawan apa yang dikerjakan, kapan pekerjaan itu dilakukan dengan memperhatikan batas waktu, dan mendorong karyawan melakukan pekerjaan tersebut. Pengarahan juga meliputi penentuan dan pengadministrasian pemberian penghargaan yang tepat pada karyawan. Semua manajer harus melakukan fungsi pengarahan ini, terutama untuk *lower* atau *first-line manager* yang selalu berinteraksi setiap hari dengan para staf pelaksana. Manajer memotivasi karyawannya dengan memberikan insentif dan promosi bagi karyawan yang berprestasi. Prestasi yang dimaksudkan antara lain dapat menyumbangkan ide bagi pengurangan biaya, menggunakan peralatan secara lebih efisien, memperbaiki layanan pada pelanggan, atau mampu mengembangkan produk baru. Partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam proses tersebut membuat karyawan merasa lebih dihargai dan dipentingkan. Pemahaman dan apresiasi tersebut justru nilainya lebih tinggi daripada sekedar memberi uang, sehingga lebih dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan.

Selanjutnya, ada berbagai gaya kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan yang menurut Madura (2007) dapat dikelompokkan menjadi kepemimpinan autokratik, partisipatif, dan pengendalian bebas (*free rein*). **Gaya kepemimpinan autokratik** merupakan gaya kepemimpinan yang memegang penuh kewenangan untuk membuat keputusan dalam perusahaan atau organisasi. **Gaya kepemimpinan partisipatif** merupakan gaya kepemimpinan yang mengakomodasi semua usulan para penguikutnya sebagai masukan dan akan menggunakan kewenangannya dalam mengambil keputusan. Sedangkan **gaya kepemimpinan kendali bebas** merupakan gaya kepemimpinan yang mendelegasikan semua kewenangannya kepada para karyawan atau penguikutnya.

4. Fungsi Pengendalian

Pengendalian merupakan proses memantau kinerja perusahaan untuk memastikan bahwa kinerja tersebut telah mampu mencapai sarannya. **Pengendalian** adalah proses mengevaluasi, memantau, dan mengoreksi kegiatan organisasi. Menurut Ferrell *et al.* (2011), pengendalian meliputi pengukuran kinerja, membandingkan antara kinerja yang dapat dicapai saat ini dan standar atau sasaran yang ditetapkan, mengidentifikasi penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, menemukan penyebab penyimpangan, dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan. Semua pemimpin harus memberikan perhatian secara seksama terhadap biaya yang dikeluarkan dan kinerja yang dapat dicapai. Proses pengendalian ini dilakukan pada awalnya ketika manajer menyusun standar, terutama standar kinerja. Manajer kemudian melakukan pengukuran kinerja yang sesungguhnya setiap tahun berdasarkan standar yang ada. Pengendalian juga harus dapat menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai dapat melebihi atau lebih baik dari yang diharapkan.

Pengendalian sangat dekat dengan perencanaan. Perencanaan menyusun sasaran dan standar yang harus dicapai. Dengan memantau kinerja dan membandingkannya dengan standar, manajer dapat menentukan apakah kinerja yang dicapai sesuai dengan target yang ditetapkan. Bila kinerja berada di bawah standar, manajer harus dapat menentukan mengapa terjadi demikian dan mengambil tindakan yang tepat untuk menaikkan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Dapat dikatakan bahwa pengendalian membantu manajer menilai keberhasilan dalam perencanaan. Bila hasil pengendalian tidak sesuai dengan perencanaannya, maka proses pengendalian juga harus membantu memperbaiki perencanaannya. Pengendalian dapat dilakukan dengan berbagai cara, di antaranya adalah inspeksi, pengujian, atau proses pemodelan statistik. Tujuannya adalah menjamin kegiatan operasional memenuhi standar atau persyaratan dan memuaskan atau memenuhi tujuannya.

Keempat fungsi manajemen yang berbeda-beda tersebut harus diintegrasikan dalam penggunaannya dengan memerhatikan kondisi perusahaan, karyawan perusahaan, jenis bisnis yang dilakukan perusahaan, proses produksi yang dilakukan perusahaan, dan sebagainya. Selain itu, penggolongan jenisn bisnis menurut ukurannya, apakah termasuk bisnis skala kecil, sedang, atau besar, juga memengaruhi penggunaan dan pengintegrasian fungsi-fungsi manajemen tersebut. Yang perlu diperhatikan adalah keempat fungsi manajemen tersebut harus selalu dijalankan oleh pimpinan perusahaan atau organisasi sebagai pengelola perusahaan tersebut.

Selain memiliki empat fungsi utama tersebut, ada beberapa jenis manajer yang ada dalam organisasi. Jenis manajer tersebut dapat dikelompokkan menurut tingkat dan bidangnya. Sesuai dengan tingkatannya, ada empat tingkat manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *lower manager*. *Top manager* bertanggung jawab terhadap tercapainya seluruh kinerja dan keefektifan organisasi. *Middle manager* bertanggung jawab untuk menerapkan strategi dan bekerja untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh *top manager*. Sedangkan *lower manager* atau yang sering disebut dengan *first-line manager* bertanggung jawab melakukan supervisi terhadap pekerjaan karyawan.

Apabila dikaitkan dengan jenis keputusan yang diambil oleh manajer, maka dapat dikatakan bahwa *top manager* merupakan manajer yang mengambil keputusan-keputusan strategik atau keputusan jangka panjang. *Middle manager* pada umumnya dituntut untuk menerjemahkan keputusan strategik tersebut menjadi berbagai keputusan yang sifatnya taktis untuk jangka menengah. Sementara itu, *lower manager* dituntut untuk mengambil keputusan yang bersifat operasional atau keputusan jangka pendek yang diterjemahkan dari keputusan taktis yang dilakukan oleh middle manager.

Sementara itu, ketiga *level* atau tingkat dalam manajemen itu dapat terbagi menjadi berbagai bidang manajemen, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen informasi, serta berbagai manajemen lainnya. Manajer sumber daya manusia bertanggung jawab mulai dari rekrutmen, penempatan kerja, evaluasi kinerja, pemberian upah atau gaji, hingga pemutusan hubungan kerja karyawan. Pada perusahaan atau organisasi besar, tanggung jawab manajemen sumber daya manusia tersebut masing-masing berada pada satu departemen atau divisi, namun hal ini tidak terjadi pada perusahaan kecil.

Selanjutnya, manajer operasional bertanggung jawab terhadap kegiatan operasional dalam menghasilkan barang dan layanan dengan melakukan pengendalian atas persediaan, kualitas, dan proses produksi atau operasi. Manajer pemasaran bertanggung jawab untuk mendapatkan produk dari produsen dan menyampaikannya kepada konsumen. Manajer pemasaran juga bertanggung jawab dalam kegiatan periklanan, distribusi, dan mengadakan survei pelanggan. Manajer keuangan bertanggung jawab untuk mencari sumber dana dan menggunakan dana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajer informasi bertanggung jawab dalam mencari, mengorganisasi, dan mendistribusikan informasi kepada pihak-pihak terkait. Beberapa perusahaan juga menggunakan jenis manajer lain seperti hubungan masyarakat (humas) untuk menangani permasalahan yang terkait dengan masyarakat dan citra perusahaan di mata masyarakat.

Manajer yang efektif juga harus memiliki empat keahlian utama, yaitu keahlian konseptual (*conceptual skills*), keahlian analitis (*analytical skills*), keahlian untuk berhubungan dengan orang lain (*human relations skills*), keahlian teknis (*technical skills*), keahlian membuat keputusan (*decision-making skills*), dan keahlian pengelolaan waktu (*time management skills*). **Keahlian konseptual** merupakan keahlian untuk berpikir secara mendalam, melakukan abstraksi, mendiagnosis dan menganalisis situasi yang berbeda, melihat bagaimana berbagai bagian dalam organisasi saling menyesuaikan dan membentuk gambaran yang luas, dan melihat dari luar situasi yang ada saat ini. Keahlian konseptual membantu manajer mengenal kesempatan dan ancaman dari pasar yang baru. Keahlian konseptual membantu manajer menganalisis kemungkinan yang akan terjadi setelah diambil suatu keputusan oleh manajer. Keahlian konseptual juga meliputi kemampuan untuk berpikir secara kreatif untuk pengembangan produk dan ide inovatif. Kebutuhan akan keahlian konseptual berbeda-beda diantara berbagai level dalam manajemen. *Top managers* pada umumnya banyak membutuhkan keahlian konseptual daripada *first-line managers*. **Keahlian analitis** merupakan keahlian manajer untuk mengidentifikasi isu-isu yang terkait dan mengenal pentingnya isu tersebut, memahami hubungan antarsu yang ada, dan mengetahui penyebabnya. Keahlian analitis ini diperlukan bagi manajer, terutama *top managers* dalam menghadapi situasi yang sulit, kompleks dan tidak jelas.

Selanjutnya, **keahlian untuk berhubungan dengan orang lain**, yaitu keahlian untuk menjalin hubungan dengan orang lain dan merupakan keahlian manajer untuk memahami dan berkomunikasi dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi atau perusahaan. Keahlian ini penting terutama dalam menghadapi masalah dengan anak buahnya. Bila keahlian manajer untuk berhubungan dengan orang lain rendah, maka permasalahan yang berhubungan dengan rekan kerja dan pengikut atau anak buahnya akan sulit diselesaikan. Oleh karena itu, keahlian berhubungan dengan orang lain ini sangat

diperlukan terutama bagi *middle managers* yang harus menjembatani hubungan antara *top managers*, *first-line managers*, dan para manajer dari berbagai bidang (sumber daya manusia, operasional, keuangan, pemasaran, informasi, dan manajer lainnya).

Keahlian manajer yang ketiga adalah **keahlian teknis**, yaitu keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas khusus atau terspesialisasi. Keahlian teknis ini sangat diperlukan bagi *lower managers* atau *first-line managers*. *First-line managers* terutama membutuhkan keahlian ini untuk membantu karyawannya untuk menyelesaikan permasalahan di perusahaan, memberikan pelatihan bagi karyawan dengan prosedur yang lebih efisien, dan memonitor kinerja karyawan. **Keahlian dalam pengambilan keputusan** juga merupakan keahlian yang harus dimiliki untuk mendefinisikan permasalahan yang ada dan mengambil tindakan terbaik. Keahlian ini meliputi keahlian dalam mengumpulkan informasi, mengidentifikasi alternatif solusi, mengevaluasi berbagai alternatif solusi, dan memilih alternatif solusi yang terbaik. Proses pengambilan keputusan juga perlu ditindaklanjuti dan dievaluasi secara periodik keefektifannya.

Selain keempat jenis keahlian tersebut, manajer juga harus dapat mengelola waktunya secara efektif sehingga tidak terjadi pemborosan waktu (**keahlian pengelolaan waktu**). Menurut Ebert dan Griffin (2009), terdapat empat penyebab pemborosan waktu, yaitu:

1. Kertas kerja. Manajer pada umumnya terlalu lama berpikir sebelum memutuskan apakah pekerjaannya perlu dokumen dalam bentuk kertas dan laporan. Banyak dokumen rutin yang harus segera ditangani secara cepat namun ternyata manajer masih memerlukan banyak waktu untuk menanganinya.
2. Panggilan telepon. Beberapa peneliti menyatakan bahwa panggilan melalui telepon menyita perhatian manajer paling tidak selama lima menit. Oleh karena itu, untuk dapat menghemat waktu, manajer memerlukan asisten untuk menerima panggilan telepon tersebut sehingga tidak mengganggu waktu manajer.
3. Pertemuan-pertemuan. Banyak manajer menggunakan waktunya sekitar empat jam per minggu untuk menghadiri pertemuan. Oleh karena itu, manajer harus mempunyai jadwal acara yang jelas dan orang yang menangani jadwal tersebut agar manajer tidak salah jadwal.
4. *E-mail*. Manajer juga akan kehilangan banyak waktu dalam menangani *e-mail* yang seringkali terganggu dengan adanya *spam*.

Dewasa ini, tidak hanya enam keahlian yang diperlukan manajer, namun ada keahlian manajemen global dan keahlian teknologi. **Keahlian manajemen global** merupakan keahlian yang diperlukan manajer untuk bersaing di lingkungan global. Keahlian ini meliputi keahlian dalam memahami pasar global, perbedaan budaya, dan motivasi serta praktek perdagangan pesaing. Mereka juga harus memahami bagaimana berkolaborasi dengan negara lain. Sementara itu, **keahlian teknologi** yang diperlukan manajer adalah keahlian dalam teknologi komunikasi, yaitu kemampuan memroses informasi untuk mengambil keputusan yang penting bagi organisasi.

Mempelajari persoalan manajer, selain fungsi, keahlian, dan tingkatan atau level, kita juga harus memahami peran manajer. Ada empat peran manajer, yaitu peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan. **Peran interpersonal** merupakan peran manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang bersifat ceremonial dan menjadi simbol organisasi atau perusahaan tersebut. Peran interpersonal meliputi peran sebagai *public figure* atau simbol citra perusahaan, peran sebagai pemimpin yang memotivasi dan mengarahkan karyawan, dan peran sebagai penghubung yang mempertahankan hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi atau untuk melakukan *networking*. **Peran informasional** merupakan peran sebagai pemantau, yaitu manajer yang memantau berbagai kegiatan organisasi dan sebagai pusat informasi ke dalam dan ke luar organisasi, peran diseminator yang menerima

informasi dari luar organisasi kemudian menyampaikannya ke dalam organisasi sesuai dengan porsinya, dan peran sebagai pemberi informasi ke luar mengenai kondisi organisasi kepada masyarakat sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi pada masyarakat. Sedangkan **peran sebagai pengambil keputusan** merupakan peran manajer sebagai wirausaha yang mampu membaca peluang dan berinisiatif menggunakan kesempatan tersebut untuk kemajuan organisasi, peran menangani permasalahan, yang bertanggung jawab melakukan tindakan perbaikan bila perusahaan atau organisasi menemui permasalahan penting, dan peran sebagai negosiator dan alokasi sumber daya yang bertanggung jawab membuat keputusan dalam melakukan negosiasi dengan pihak lain dan keputusan dalam pengalokasian sumber daya di dalam organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya, bagaimana manajer mengelola waktunya yang terbatas dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan keahlian yang dimiliki, posisi yang ditempatinya, dan berbagai keputusan yang harus dilakukan atau diambilnya tersebut? Manajer dituntut untuk dapat mengelola waktu dengan baik, yaitu mampu mengalokasikan waktunya untuk mengelola berbagai tugasnya dengan baik. Ada beberapa cara dalam mengelola waktu tersebut, yaitu:

1. Menyusun skala prioritas
2. Menyusun jadwal dengan interval waktu panjang untuk tugas yang membutuhkan lebih banyak perhatiannya
3. Meminimalkan interupsi atau permasalahan-permasalahan yang tidak terduga namun harus segera diselesaikan sehingga menyita perhatian dan waktunya
4. Menyusun sasaran jangka pendek
5. Mendelegasikan beberapa tugasnya kepada para karyawannya

C. MANAJEMEN STRATEGIK

Strategi merupakan penentuan sasaran atau tujuan jangka panjang dari suatu kegiatan, mengadopsi tindakan atau alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Elemen kunci yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan adalah kombinasi antara penetapan atau penyusunan tujuan dan tindakan yang diperlukan. Dalam penelitiannya, Chandler menyatakan adanya hubungan antara strategi dan struktur organisasi (Cole, 2004). Dalam pandangannya, struktur organisasi akan mengikuti strategi yang disusun, sehingga penetapan strategi perusahaan atau organisasi membawa dampak pada struktur organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Manajemen strategik merupakan suatu proses membantu organisasi dalam mempertahankan kesesuaiannya dengan lingkungan. Jika perusahaan menghadapi persaingan, maka bisnis akan mencoba mengurangi biaya atau mengembangkan produk lebih baik untuk menghadapi persaingan tersebut. Jika lingkungan industri melakukan globalisasi, maka perusahaan juga dituntut untuk memasuki pasar baru dan mengembangkan kerjasama internasional untuk mengikuti arus globalisasi tersebut, tidak hanya menunggu dampak globalisasi industri. Ada dua strategi utama dalam perusahaan untuk memenangkan persaingan, yaitu **strategi korporasi** yang digunakan untuk bersaing dalam dunia bisnis dan **strategi bisnis** yang digunakan untuk menentukan bagaimana perusahaan akan berkompetisi pada bisnis tertentu.

Titik awal manajemen strategi yang efektif adalah penyusunan tujuan, yaitu tujuan bahwa bisnis memiliki rencana dan harapan untuk mencapai rencana atau sasaran tersebut. Manajer juga harus segera melakukan tindakan mengenai keputusan yang akan dan tidak akan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Keputusan yang dilakukan oleh manajer

tidak boleh berdasarkan pada permasalahan demi permasalahan, melainkan harus diarahkan sesuai dengan strategi yang disusun.

Bagaimana manajer menyusun tujuan? Sasaran atau tujuan merupakan target kinerja yang harus dicapai, yaitu kegagalan dan keberhasilan pada setiap tingkat. Ada empat tujuan dilakukannya penyusunan sasaran, yaitu:

- a. Memberikan arahan dan petunjuk bagi manajer pada semua tingkatan mengenai kondisi perusahaan saat ini, dan adakah sesuatu yang bermasalah dalam organisasi.
- b. Membantu organisasi atau perusahaan mengalokasikan sumber dayanya. Perusahaan akan melakukan prioritas dalam alokasi sumber daya terutama untuk proyek dengan potensi penjualan terbesar daripada alokasi untuk produk yang mapan atau mengalami stagnasi dalam penjualan.
- c. Sasaran juga membantu perusahaan menentukan atau mendefinisikan budaya perusahaan.
- d. Membantu manajer menilai kinerja organisasi.

Tujuan atau sasaran organisasi atau perusahaan tentu saja tidak seragam antara satu perusahaan dan perusahaan lain. Hal ini dipengaruhi oleh misi organisasi atau perusahaan tersebut. Misi merupakan pernyataan mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi mencapai tujuan di lingkungan yang ada di sekitarnya. Misi perusahaan atau organisasi harus mudah diidentifikasi. Misi dan strategi perusahaan tersebut bukan sesuatu yang kaku dan tidak dapat berubah, melainkan merupakan sesuatu yang dapat berubah seiring dengan perubahan lingkungan persaingannya.

Selanjutnya, menurut jangka waktunya, terdapat tiga jenis tujuan organisasi, yaitu tujuan jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek. Menurut Ebert dan Griffin (2009), tujuan jangka panjang merupakan tujuan yang akan dicapai untuk periode lima tahun atau lebih. Tujuan jangka menengah merupakan tujuan yang harus dicapai dalam jangka waktu antara satu hingga lima tahun. Perusahaan biasanya menyusun tujuan jangka menengah ini pada beberapa bidang atau departemen, seperti pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasional, dan sebagainya. Sedangkan tujuan jangka pendek merupakan tujuan yang harus dicapai dalam jangka waktu satu tahun. Sama halnya dengan tujuan jangka menengah, tujuan jangka pendek juga disusun untuk berbagai bidang. Setelah tujuan atau sasaran perusahaan tersusun, perusahaan kemudian menyusun strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Sementara itu, ada tiga tipe strategi perusahaan, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis atau strategi bersaing, dan strategi fungsional. **Strategi korporasi** bertujuan untuk menentukan bisnis apakah yang akan dijalankan oleh perusahaan. Perusahaan dapat menentukan untuk tumbuh dengan meningkatkan kegiatan atau investasinya atau tetap bertahan dengan mengadakan berbagai pengurangan. Selanjutnya, **strategi bisnis** atau **strategi bersaing** disusun bila korporasi memiliki dan mengoperasionalkan beberapa bisnis. Masing-masing bisnis tersebut harus memiliki strategi bisnis atau strategi bersaing yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing perusahaan. **Strategi fungsional** merupakan strategi yang khusus sesuai bidang manajer, yaitu pemasaran, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia yang disusun untuk mencapai sasaran korporasi melalui kegiatan fungsionalnya secara efektif.

Bagaimana strategi disusun? Ada beberapa langkah dalam menyusun strategi. Pertama, menyusun sasaran strategik. Sasaran strategik ini diturunkan dari misi perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan menggunakan misi "melayani dengan integritas", strategi yang dilakukan adalah memberikan pelayanan dengan memperhatikan keramahan, ketepatan waktu, kecepatan, kenyamanan fasilitas, kejujuran, kesopanan, dan sebagainya. Kedua, mengadakan analisis lingkungan organisasi, baik lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan organisasi)

dan lingkungan eksternal (kesempatan dan ancaman). Tujuan analisis ini adalah untuk memahami secara lebih baik kekuatan dan kelemahan perusahaan. Langkah ketiga adalah menyesuaikan organisasi dengan lingkungannya sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi tersebut.

Langkah terakhir dalam merumuskan strategi adalah menciptakan perencanaan aktualnya. Perencanaan aktual meliputi perencanaan strategik, perencanaan taktis, dan perencanaan operasional. Perencanaan strategik menunjukkan keputusan mengenai alokasi sumber daya, prioritas perusahaan, dan langkah yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran strategik tersebut. Perencanaan strategik ini disusun oleh *top management* dengan menyesuaikan berbagai input dari organisasi. Perencanaan taktik merupakan perencanaan yang lebih pendek jangka waktunya untuk menerapkan aspek-aspek khusus dalam perencanaan strategik. Hal ini melibatkan terutama dari *middle management*. Sementara itu, perencanaan operasional dikembangkan oleh *middle management* dan *lower management* untuk merencanakan kegiatan operasional sesuai target pencapaian dalam harian, mingguan, atau bulanan.

Lingkungan bisnis memang tidak dapat diprediksi dan tidak dapat diharapkan, sehingga seringkali manajer harus dihadapkan pada berbagai permasalahan ketidakpastian tersebut. Oleh karena itu, yang perlu dipersiapkan oleh tim manajemen adalah membuat perencanaan situasional (*contingency planning*) dan kesiapan mengelola krisis (*crisis management*). Perencanaan situasional tersebut digunakan untuk mengidentifikasi aspek bisnis atau aspek pasar yang penting yang dapat berubah. Perencanaan situasional membantu manajer belajar dari berbagai kesalahan karena hanya menyiapkan satu hal. Oleh karena itu, manajer harus siap dengan perencanaan atau skenario kedua, ketiga, dan sebagainya. Sementara itu, pengelolaan krisis melibatkan metode-metode organisasi yang terkait dengan kondisi darurat.

Selanjutnya, seperti layaknya individu, organisasi mempunyai sifat atau ciri yang unik yang dapat ditemukan dalam budaya organisasi (*corporate culture*). Budaya organisasi merupakan pengalaman, sejarah, keyakinan, dan norma bersama yang menunjukkan karakteristik organisasi. Budaya organisasi ini membantu menentukan iklim pekerjaan dan iklim bisnis yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan mendorong atau mengarahkan karyawan bertindak sesuai dengan sasaran organisasi. Budaya organisasi memengaruhi filosofi, gaya, dan perilaku manajemen. Oleh karena itu, budaya organisasi harus ditransfer dalam diri karyawan melalui pelatihan dan orientasi karyawan baru, dan selalu mengadakan *refreshing* mengenai budaya organisasi bagi karyawan lama. Apabila organisasi melakukan perubahan budaya, maka hal tersebut harus dikomunikasikan pada karyawan dan pelanggan. Perubahan radikal tersebut harus dikomunikasikan melalui:

1. Pada level tertinggi, analisis lingkungan untuk memberikan tanggapan terhadap perubahan yang terjadi. Pada tahap ini terjadi banyak konflik dan resistensi terhadap perubahan.
2. *Top management* mulai merumuskan visi perusahaan. Apapun visinya, namun visi tersebut harus berfokus pada kegiatan pesaing dan kebutuhan pelanggan.
3. Perusahaan menyusun sistem baru untuk menilai dan memberi penghargaan pada karyawan yang mendorong munculnya nilai-nilai baru dalam perusahaan tersebut. Tujuan dari tahap ini adalah membangun budaya yang tangguh dan solid dalam organisasi.

Ada berbagai macam jenis perubahan lingkungan yang berdampak bagi perubahan dalam organisasi atau perusahaan (Robbins & Coulter, 2012). Perubahan teknologi (digitalisasi) berdampak pada batasan organisasi, yang semula tampak batasnya menjadi tidak tampak batasnya atau yang disebut organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*). Perubahan lain adalah tempat kerja menjadi dunia maya (*virtual workplace*). Selain itu,

pengaturan kerja menjadi fleksibel sehingga lebih menuntut adanya pemberdayaan karyawan dan keseimbangan antara kehidupan personal dan kehidupan dalam organisasi.

Perubahan kedua adalah adanya penekanan pada etika organisasional dan etika manajerial. Hal ini membawa dampak pada nilai-nilai yang dianut, sehingga memerlukan penyusunan kembali nilai-nilai tersebut. Dampak lain adalah adanya tuntutan untuk mengadakan peningkatan akuntabilitas atau kemampuan untuk dapat dipertanggung jawabkan dan membangun kembali kepercayaan dalam perusahaan. Perubahan ketiga adalah meningkatnya persaingan, sehingga berdampak pada tuntutan terhadap pelayanan pelanggan yang lebih baik, inovasi, globalisasi, dan tuntutan peningkatan efisiensi dan produktivitas.

Perubahan keempat adalah ancaman terhadap keamanan yang semakin meningkat. Hal ini berdampak pada tuntutan terhadap pengelolaan resiko yang lebih baik, ketidakpastian harga dan ketersediaan sumber daya di masa mendatang, adanya diskriminasi, perlunya restrukturisasi tempat kerja, dan ketidakpastian kondisi perekonomian. Berbagai perubahan tersebut dapat menggerakkan organisasi untuk menyusun kembali strateginya untuk memenangkan persaingan.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen.
2. Jelaskan fungsi-fungsi manajemen.
3. Jelaskan level atau tingkatan dalam manajemen dan bidang-bidang manajemen.
4. Jelaskan keahlian manajemen.
5. Apakah tujuan manajemen menyusun sasaran?

Jawaban Latihan

1. Manajemen adalah proses yang didesain untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dalam lingkungan yang serba berubah. Manajer adalah orang yang membuat segala sesuai terlaksana dengan baik melalui orang lain.
2. Manajer memiliki fungsi utama, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian. Fungsi perencanaan ini menentukan apa yang perlu dilakukan organisasi dan bagaimana organisasi melakukannya melalui perencanaan secara matang. Pengorganisasian merupakan proses manajemen dalam menentukan bagaimana pengaturan terbaik sumber daya dan kegiatan organisasi ke dalam struktur yang ada saat ini secara efektif dan efisien. Fungsi kepemimpinan, yaitu memberikan petunjuk dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Fungsi kepemimpinan ini dapat meliputi fungsi penyusunan staf dan fungsi pengarahan. Pengendalian adalah proses mengevaluasi, memonitor, dan mengoreksi kegiatan organisasi. Keempat fungsi manajemen yang berbeda-beda tersebut harus diintegrasikan dalam penggunaannya dengan memerhatikan kondisi perusahaan, karyawan perusahaan, jenis bisnis yang dilakukan perusahaan, proses produksi yang dilakukan perusahaan, dan sebagainya.

3. Selain memiliki empat fungsi utama tersebut, ada beberapa jenis manajer yang ada dalam organisasi. Jenis manajer tersebut dapat dikelompokkan menurut tingkat dan bidangnya. Sesuai dengan tingkatannya, ada empat tingkat manajer, yaitu *top manager*, *middle manager*, dan *lower manager*. Ketiga level atau tingkat dalam manajemen itu dapat terbagi menjadi berbagai bidang manajemen, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen informasi, serta berbagai manajemen lainnya.
4. Manajer yang efektif juga harus memiliki empat keahlian utama, yaitu keahlian konseptual (*conceptual skills*), keahlian analitis (*analytical skills*), keahlian untuk berhubungan dengan orang lain (*human relations skills*), keahlian teknis (*technical skills*), keahlian membuat keputusan (*decision-making skills*), dan keahlian pengelolaan waktu (*time management skills*). Selain itu, ada empat peran manajer, yaitu peran interpersonal, informasional, dan pengambilan keputusan.
5. Ada empat tujuan dilakukannya penyusunan sasaran, yaitu:
 - a. Memberikan arahan dan petunjuk bagi manajer pada semua tingkatan mengenai kondisi perusahaan saat ini, dan adakah sesuatu yang bermasalah dalam organisasi.
 - b. Membantu organisasi atau perusahaan mengalokasikan sumber dayanya. Perusahaan akan melakukan prioritas dalam alokasi sumber daya terutama untuk proyek dengan potensi penjualan terbesar daripada alokasi untuk produk yang mapan atau mengalami stagnasi dalam penjualan.
 - c. Sasaran juga membantu perusahaan menentukan atau mendefinisikan budaya perusahaan.
 - d. Membantu manajer menilai kinerja organisasi.

Tujuan atau sasaran organisasi atau perusahaan tentu saja tidak seragam antara satu perusahaan dan perusahaan lain. Hal ini dipengaruhi oleh misi organisasi atau perusahaan tersebut. Misi merupakan pernyataan mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi mencapai tujuan di lingkungan yang ada di sekitarnya. Misi perusahaan atau organisasi harus mudah diidentifikasi. Misi dan strategi perusahaan tersebut bukan sesuatu yang kaku dan tidak dapat berubah, melainkan merupakan sesuatu yang dapat berubah seiring dengan perubahan lingkungan persaingannya.



RANGKUMAN

Manajemen adalah proses yang didesain untuk mencapai sasaran atau tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien dalam lingkungan yang berubah. Manajemen memiliki fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pengendalian kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan. Manajemen meliputi tiga tingkatan, yaitu *top management*, *middle management*, dan *lower management* serta memiliki keahlian konseptual, keahlian berhubungan dengan orang lain, dan keahlian teknis. Manajemen juga memiliki tiga peran, yaitu peran interpersonal, peran informasional, dan peran dalam pengambilan keputusan. Untuk menghadapi lingkungan bisnis yang selalu mengalami perubahan, manajemen harus memiliki kemampuan dalam pengelolaan strategik, baik di tingkat korporasi, bisnis atau organisasi, dan tingkat fungsional. Perubahan dalam organisasi ada yang memang direncanakan, namun adakalanya mengikuti perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perubahan harus selalu dikomunikasikan dengan baik kepada semua personilnya.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Proses dan usaha mencapai tujuan organisasi melalui orang lain disebut:
 - a. manajer
 - b. perencana
 - c. pendorong
 - d. pelaksana
2. Berikut terdapat tujuh karakteristik utama yang mampu menangkap budaya organisasi, kecuali:
 8. Inovasi dan menangani resiko
 9. perhatian pada sesuatu secara global
 10. Orientasi pada hasil, tim, dan orang
 11. Keagresifan
3. Yang termasuk fungsi manajemen antara lain:
 - a. perencanaan dan pelaksanaan
 - b. perencanaan dan pengendalian
 - c. pengorganisasian dan pengelompokan
 - d. kepemimpinan dan keanakbuahan
4. Perencanaan perusahaan meliputi
 - a. perencanaan strategik, taktis, dan operasional
 - b. perencanaan jangka pendek, menengah, panjang
 - c. perencanaan situasional
 - d. jawaban a,b,c benar
5. Pengorganisasian merupakan kegiatan yang penting karena beberapa hal, kecuali:
 - a. pengorganisasian dapat menciptakan sinergi
 - b. pengorganisasian dapat menyusun lini atau garis kewenangan
 - c. meningkatkan kompetisi
 - d. membantu menghindari adanya duplikasi penggunaan sumber daya
6. Fungsi kepemimpinan ini dapat meliputi:
 - a. fungsi perencanaan dan pengendalian
 - b. fungsi pengelolaan dan pengorganisasian
 - c. fungsi penyusunan staf dan pengarahan
 - d. fungsi pengendalian dan perbaikan
7. Berikut merupakan fungsi pengendalian, kecuali:
 - a. pengukuran kinerja
 - b. mengidentifikasi penyimpangan dari tujuan
 - c. menemukan penyebab penyimpangan
 - d. melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan
8. Sesuai dengan tingkatannya, ada empat tingkat manajer, yaitu
 - a. *top manager*
 - b. *middle manager*
 - c. *lower manager*
 - d. a,b,c, benar
9. Manajer yang efektif juga harus memiliki empat keahlian utama, antara lain:
 - a. keahlian konseptual dan keahlian evaluasi
 - b. keahlian analitis dan keahlian berkomunikasi

- c. keahlian konseptual dan keahlian teknis
- d. keahlian membuat keputusan dan keahlian pengelolaan sumber daya

10. Berikut adalah peran manajer, kecuali:

- a. interpersonal
- b. informasional
- c. pengambilan keputusan
- d. entrepreneurship

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

- Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Organisasi Pada Pasar Sekarang

A. BENTUK DASAR STRUKTUR ORGANISASI

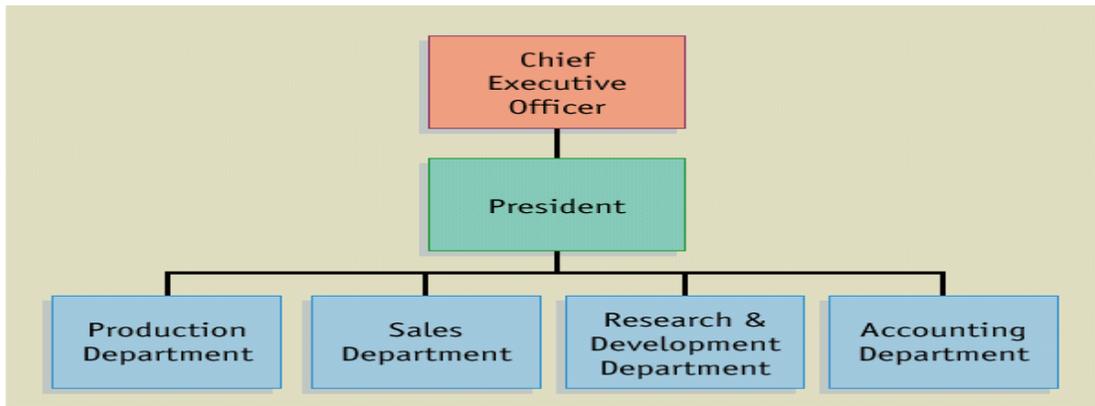
Organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur dan terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja bersama-sama untuk mencapai sasaran (Greenberg & Baron, 2008). Pada prinsipnya, organisasi merupakan kumpulan orang atau individu yang bekerja bersama-sama untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang sama. Organisasi juga merupakan unit sosial yang terdiri dari dua atau lebih orang yang berkumpul secara sadar dan melakukan kegiatan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk mencapai seperangkat tujuan atau sasaran tertentu (Robbins & Judge, 2011). Berdasarkan definisi tersebut, perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa atau layanan juga termasuk organisasi. Demikian juga halnya dengan rumah sakit, tempat ibadah, sekolah, toko pengecer (*retail*), kepolisian negara, pemerintah daerah maupun pusat, unit-unit militer, dan masih banyak lagi organisasi lainnya. Sementara itu, orang yang mengelola kegiatan dalam organisasi dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi tersebut adalah manajer atau pengelola.

Sementara itu, **struktur organisasi** merupakan penjelasan bagaimana tugas secara formal dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan. Struktur organisasi didesain menggunakan enam elemen utama, yaitu spesialisasi kerja (*work specialization*), departementalisasi (*departmentalization*), rantai komando (*chain of command*), rentang kendali (*span of control*), sentralisasi (*centralization*) dan desentralisasi (*decentralization*), serta formalisasi (*formalization*). **Spesialisasi kerja** merupakan tingkat di mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi ke dalam beberapa pekerjaan. Spesialisasi akan membuat pekerjaan lebih efisien karena karyawan yang sama telah terbiasa melakukan pekerjaan yang sama setiap harinya. Spesialisasi pekerjaan sangat tepat digunakan bagi karyawan yang tidak terampil. Karyawan cukup dilatih agar dapat mengetahui dan mengoperasikan satu proses. Walaupun demikian, spesialisasi kerja mempunyai dampak negatif, yaitu terjadinya kebosanan karyawan, sehingga mereka perlu dirotasi setelah bekerja di tempat yang sama untuk jangka waktu tertentu.

Departementalisasi merupakan dasar pembagian pekerjaan di suatu organisasi, baik menurut fungsi, produk, geografis, proses, dan pelanggan. Departementalisasi menurut fungsi (**departementalisasi fungsional**) membagi pekerjaan sesuai dengan fungsinya, yaitu pemasaran, operasional, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, perancangan, dan seterusnya. Departementalisasi fungsi ini cocok untuk semua jenis organisasi dan dapat dicapai efisiensi. **Departementalisasi menurut produk** membagi pekerjaan sesuai dengan produk (barang dan layanan) yang dihasilkan. Pada departementalisasi tersebut, manajer hanya berkonsentrasi pada satu divisi. Departementalisasi ini cocok bagi perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu unit produk dan bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas dan kinerja suatu produk. Gambar 5.1 dan Gambar 5.2 masing-masing memaparkan struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi produk.

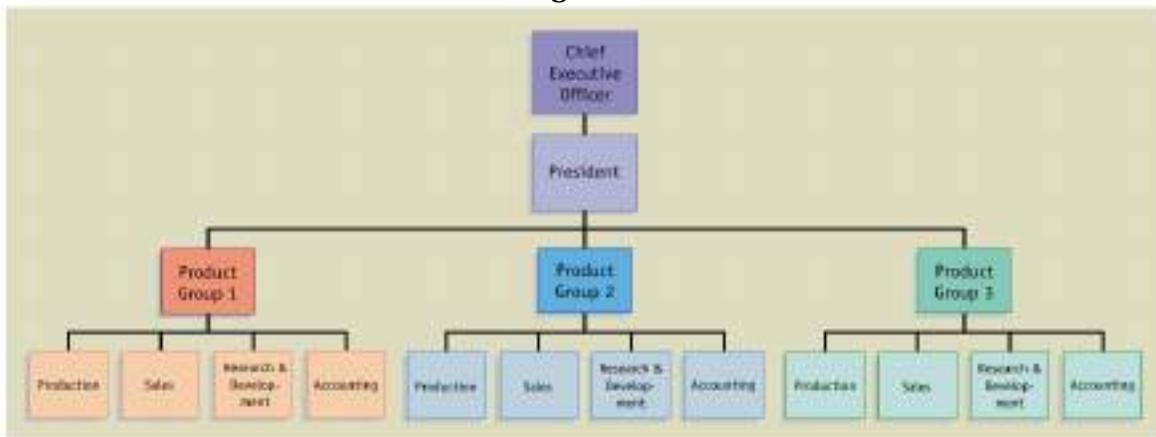
Selanjutnya, **departementalisasi geografis** membagi pekerjaan menurut posisi atau tempat beroperasinya perusahaan atau organisasi. Departementalisasi geografis ini dapat juga membagi perusahaan menurut bidang geografis yang dilayani, baik dalam satu negara ataupun antar negara. Departementalisasi geografis sangat tepat apabila perusahaannya terdapat di berbagai tempat di seluruh dunia.

Gambar 5.1
Struktur Organisasi Fungsional



Sumber: Greenberg & Barron (2008)

Gambar 5.2
Struktur Organisasi Produk



Sumber: Greenberg & Barron (2008)

Selanjutnya, **departementalisasi proses** membagi pekerjaan sesuai dengan urutan proses produksi atau layanan. Departementalisasi proses juga merupakan pembagian organisasi sesuai dengan urutan proses penciptaan barang dan layanan yang diberikan. Departementalisasi proses ini digunakan agar dalam memroses layanan maupun produk lebih terfokus. Sedangkan departementalisasi pelanggan membagi pekerjaan sesuai dengan kategori pelanggan yang dilayani. Asumsi yang mendasari departementalisasi pelanggan adalah pelanggan pada setiap departemen memiliki seperangkat permasalahan dan kebutuhan yang dapat terpenuhi apabila perusahaan atau organisasi mau lebih fokus menangannya. Departementalisasi pelanggan ini juga merupakan pembagian organisasi menurut kelompok kebutuhan pelanggan terhadap produk perusahaan, seperti departemen produk kebutuhan pria, departemen produk kebutuhan wanita, departemen produk kebutuhan anak-anak, dan seterusnya. Pelanggan akan membeli barang kebutuhan anak-anak pasti akan datang ke departemen yang menghasilkan dan menyediakan berbagai macam produk kebutuhan anak-anak.

Dalam perusahaan atau organisasi besar seringkali juga dilakukan departementalisasi, yaitu proses mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit-unit yang logis. Dengan pembagian

pekerjaan ke dalam departemen-departemen tersebut memudahkan perusahaan melakukan pengendalian dan pengordinasian terhadap pekerjaan, sehingga memudahkan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Departementalisasi memungkinkan perusahaan memperlakukan masing-masing departemen sebagai *profit center*, yaitu unit dalam perusahaan yang terpisah dan bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya dan menghasilkan keuntungan. Manajer kemudian dapat menggunakan informasi tersebut untuk membuat keputusan mengenai periklanan dan promosi dengan memanfaatkan berbagai kegiatan atau ruang, anggaran, dan sebagainya. Ada berbagai departementalisasi yang sudah dipaparkan di atas. Perusahaan dapat menggunakan gabungan berbagai jenis departementalisasi tersebut ke dalam satu struktur yang disebut dengan departementalisasi campuran atau multibentuk.

Selanjutnya, **rantai komando** merupakan dasar pembagian kerja dengan memperhatikan jalur kewenangan dari pimpinan puncak organisasi ke karyawan yang paling rendah dalam organisasi tersebut. Rantai komando juga terkait dengan kewenangan dan keseragaman perintah. Kewenangan merupakan kewajiban yang melekat pada posisi manajerial untuk memberikan perintah atau kewajiban menaatinya, sedangkan keseragaman perintah merupakan ide bahwa anak buah atau pengikut hanya mempunyai satu pimpinan langsung yang meminta pertanggungjawaban atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Namun demikian, konsep rantai komando, kewenangan, dan keseragaman perintah menjadi kurang relevan akhir-akhir ini dengan adanya kemajuan teknologi informasi dan kecenderungan pemberdayaan karyawan. Saat ini berbagai perusahaan dan organisasi lebih menerapkan tim lintas fungsi (*cross-functional team*) dan tim yang dikelola secara mandiri (*self-managed team*) yang didukung oleh kemajuan teknologi informasi.

Rentang kendali merupakan dasar pembagian kerja dengan memperhatikan banyaknya karyawan yang dapat dikelola dan diarahkan oleh manajer secara efektif dan efisien. Semakin sedikit karyawan yang dikelola, maka manajer dapat mengelolanya dengan lebih baik. Namun demikian, sempitnya rentang kendali mempunyai tiga kekurangan, yaitu tidak efisien karena akan menambah jumlah tingkat pengelolaan, membuat komunikasi vertikal yang lebih kompleks dan rumit, serta ketatnya pengawasan yang menyebabkan karyawan kehilangan otonomi, kreatifitas, dan kebebasan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam hal rentang kendali, organisasi lebih memilih pengurangan atau efisiensi biaya, kecepatan dalam pembuatan keputusan, peningkatan fleksibilitas, hubungan yang dekat dengan pelanggan, dan pemberdayaan karyawan.

Sentralisasi merupakan pengambilan keputusan yang terkonsentrasi pada satu titik dalam organisasi. Konsep sentralisasi terkait dengan otoritas formal yang melekat pada satu posisi. Pada umumnya, *top manager* tidak mengumpulkan informasi dari manajer pada tingkat yang lebih rendah sebelum mengambil keputusan. Hal inilah yang disebut dengan sentralisasi. Sementara itu, **desentralisasi** dilakukan agar pengambilan keputusan lebih cepat, makin banyak orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga karyawan dilibatkan dalam pembuatan keputusan tersebut. Desentralisasi ini konsisten dengan tujuan perusahaan yang fleksibel dan responsif.

Formalisasi merupakan standarisasi dalam pembagian kerja organisasi. Jika formalisasi pekerjaan tinggi, maka pekerjaan itu pasti memiliki standarisasi yang tinggi pula. Karyawan diharapkan melakukan pekerjaan sesuai dengan standar dan prosedur yang berlaku. Dalam perusahaan atau organisasi terdapat deskripsi pekerjaan, peraturan dan prosedur yang baku, dan prosedur untuk melakukan proses kerja dalam organisasi jelas dan terukur. Bila formalisasi pekerjaan rendah, perilaku kerja tidak terprogram dan karyawan memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan. Standarisasi kerja yang tinggi akan mengurangi kemungkinan karyawan melakukan kegiatan lain di luar organisasi atau perusahaan tersebut. Tingkat formalisasi ini dapat bervariasi antarorganisasi dan di dalam organisasi.

Dalam mendesain struktur organisasi dapat dilakukan dengan mempertimbangkan enam elemen. Apabila organisasi tersebut derancang dengan sangat terspesialisasi,

departementalisasinya sangat kaku, rantai komandonya jelas, rentang kendalinya sempit sehingga pengawasannya ketat, tersentralisasi dan sangat formal, maka organisasi tersebut tergolong organisasi yang bersifat **mekanistik**. Sementara itu, apabila organisasi didesain dengan tim lintas fungsi dan lintas hirarki, aliran informasinya bebas, rentang kendalinya luas sehingga pengawasannya tidak terlalu ketat, melakukan desentralisasi kewenangan, dan formalisasinya rendah, maka struktur organisasi tersebut disebut struktur **organik**. Beberapa faktor situasional juga memengaruhi perusahaan dalam melakukan desain terhadap struktur organisasi yang akan disusunnya, yaitu strategi, ukuran, teknologi, dan ketidakpastian lingkungan.

Struktur organisasi membantu organisasi dalam mencapai tujuan yang menjadi bagian penting dalam strategi organisasi. Perusahaan yang melakukan perubahan dalam strategi korporasinya akan mendorongnya melakukan perubahan struktur organisasinya untuk mendukung pencapaian strategi organisasi. Sebagai contoh, fleksibilitas dan aliran informasi yang bebas dalam struktur organisasi yang bersifat organik akan berjalan dengan baik bila organisasi melakukan strategi inovasi yang unik. Sementara struktur organisasi mekanistik dengan efisiensi, stabilitas, dan pengendalian secara ketat akan berjalan dengan baik bagi perusahaan yang memiliki strategi pengendalian biaya secara ketat.

Besar kecilnya organisasi ditunjukkan antara lain dengan banyak atau sedikitnya karyawan. Perusahaan besar cenderung memilih mengadakan spesialisasi, departementalisasi, sentralisasi, menggunakan peraturan dan prosedur standar daripada perusahaan yang berskala kecil. Pertumbuhan organisasi akan berpengaruh pada ukuran organisasi dan berpengaruh pula pada strukturnya. Selanjutnya, teknologi yang digunakan organisasi atau perusahaan juga berpengaruh pada struktur organisasi yang dipilihnya. Teknologi tersebut semula merupakan teknologi yang digunakan dalam proses produksinya. Hasil penelitian Joan Woodward menyatakan bahwa teknologi memengaruhi struktur organisasi yang digunakan (Robbins & Coulter, 2012). Woodward menyatakan adanya tiga kategori kompleksitas teknologi. Pertama, produksi unit atau produksi dalam jumlah kecil yang menggunakan diferensiasi vertikal dan horizontal rendah dan bersifat tidak formal, sehingga menggunakan struktur organisasi organik. Kedua, produksi masa yang menghasilkan produk dalam jumlah besar, menggunakan diferensiasi vertikal sedang, diferensiasi horizontal dan formalisasi tinggi akan tepat menggunakan struktur organisasi mekanistik. Ketiga, produksi proses yang menggunakan teknologi yang sangat kompleks dan proses kontinyu cenderung menggunakan diferensiasi vertikal tinggi dan horizontal rendah, serta formalisasi rendah akan tepat menggunakan struktur organisasi organik.

Penelitian Woodward tersebut tampak tidak konsisten karena kenyataannya semakin kompleks teknologi juga kurang menjamin semakin organik atau mekanistiknya struktur organisasi. Faktor lain yang memengaruhi struktur organisasi terkait dengan teknologi adalah rutinitas teknologi tersebut digunakan dalam proses. Semakin rutin teknologi digunakan dalam proses transformasi input menjadi output, maka semakin mekanistik struktur organisasinya, sedangkan semakin tidak rutin teknologi yang digunakan, maka struktur organisasi yang tepat adalah struktur organik.

Ketidakpastian lingkungan juga memengaruhi struktur organisasi yang digunakan dalam perusahaan. Beberapa organisasi atau perusahaan ada yang berhadapan pada lingkungan yang selalu stabil, sederhana, dan penuh dengan kepastian, namun adapula perusahaan yang selalu dihadapkan pada lingkungan yang kompleks, selalu berubah, dan tidak pasti. Semakin stabil dan sederhananya lingkungan yang dihadapi, perusahaan cenderung memilih struktur organisasi mekanistik, sedangkan semakin fleksibel dan kompleksnya lingkungan yang dihadapi, perusahaan akan cenderung memilih struktur organisasi yang bersifat organik.

B. STRUKTUR DAN MODEL ORGANISASI

Apakah yang dimaksud dengan struktur organisasi? **Struktur organisasi** merupakan spesifikasi pekerjaan dalam suatu organisasi dan cara pekerjaan-pekerjaan tersebut berhubungan satu sama lain. Pada umumnya, struktur organisasi digambarkan dalam sebuah diagram. Dalam struktur organisasi juga dijabarkan adanya rantai komando yang menunjukkan hubungan pelaporan dalam organisasi atau perusahaan. Diagram struktur organisasi pada perusahaan besar tentu saja lebih kompleks daripada perusahaan kecil. Adakalanya, diagram tersebut dipecah-pecah menurut divisi atau departemen masing-masing.

Selanjutnya, struktur organisasi ditentukan oleh misi dan strategi perusahaan. Suatu perusahaan bisnis yang tumbuh cepat dan dinamis membutuhkan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan tumbuh mengikuti perubahan lingkungan dan perubahan strategi. Organisasi yang stabil dengan sasaran pertumbuhan yang rendah atau sedang dengan strategi yang lebih konservatif membutuhkan struktur organisasi yang tidak terlalu dinamis. Dalam struktur organisasi juga terdapat penjelasan mengenai spesialisasi pekerjaan, yaitu proses mengidentifikasi pekerjaan khusus yang harus dikerjakan dan mendesain orang atau karyawan yang mengerjakannya. Manajer melakukan spesialisasi dari pekerjaan besar menjadi pekerjaan yang lebih kecil dan lebih mendetail.

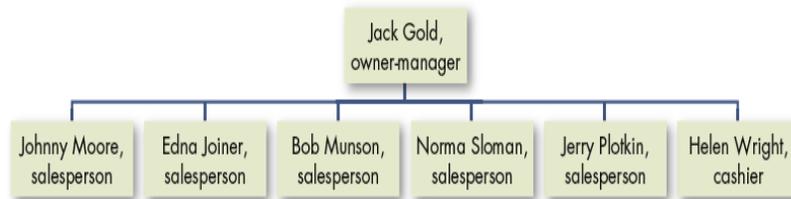
Pada organisasi atau perusahaan yang kecil, pemilik perusahaan menyusun sendiri pekerjaan karyawannya. Perusahaan yang tumbuh semakin besar dan kompleks dituntut melakukan spesialisasi pekerjaan. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan dapat diselesaikan secara lebih detail dan teliti. Spesialisasi pekerjaan mempunyai beberapa keunggulan dan kelemahan. Spesialisasi pekerjaan akan memudahkan karyawan melakukan pekerjaan secara efisien daripada tidak ada spesialisasi. Hal ini disebabkan karyawan dapat belajar secara lebih khusus. Namun demikian, karena pekerjaan bersifat monoton, karyawan seringkali merasa bosan dan kurang berhati-hati. Hal ini menyebabkan karyawan kurang merasa puas terhadap pekerjaannya dan merasa kehilangan peran dalam organisasi tersebut.

Selain itu, *building block* dalam struktur organisasi adalah dengan penyusunan hirarki dalam pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan dengan formalisasi hubungan pelaporan. Bila memfokuskan pada hubungan pelaporan diantara manajer dan individu yang ada maka seringkali disebut sebagai pendelegasian. Secara keseluruhan, pendelegasian tersebut meliputi sentralisasi dan desentralisasi dalam organisasi. Organisasi yang melakukan sentralisasi pada umumnya memiliki kewenangan dalam membuat keputusan. Hal ini dilakukan terutama untuk melakukan standarisasi. Sentralisasi kewenangan dilakukan perusahaan yang relatif stabil dan lingkungannya dapat diprediksi dengan baik. Pada umumnya, sentralisasi ini dilakukan oleh perusahaan kecil. Sementara itu, organisasi atau perusahaan yang melakukan desentralisasi adalah organisasi atau perusahaan yang sebagian besar kewenangannya didistribusikan atau didelegasikan kepada departemen atau bagian yang ada di bawah *top management*. Desentralisasi dilakukan pada perusahaan yang memiliki kondisi lingkungan yang dinamis dan kompleks, responsif terhadap perubahan lingkungan, dan mampu mengambil keputusan secara cepat.

Ada beberapa jenis struktur organisasi yang telah banyak digunakan di berbagai organisasi, yaitu struktur lini, struktur lini dan staf, struktur fungsional, struktur divisional, struktur matriks, struktur internasional, dan struktur organisasi kontemporer yang berkembang di sekitar abad 21. **Struktur organisasi lini** merupakan struktur organisasi yang paling sederhana. Struktur lini memiliki hubungan kewenangan langsung dari *top management* ke karyawan pada level yang paling rendah. Struktur ini mempunyai rantai komando yang jelas yang memungkinkan manajer mampu membuat keputusan dengan jelas. Struktur lini membutuhkan manajer yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang luas karena dituntut untuk bertanggung jawab atas berbagai macam kegiatan. Struktur lini

tersebut pada umumnya digunakan pada bisnis kecil. Gambar 5.3. merupakan contoh struktur organisasi lini yang paling sederhana.

Gambar 5.3
Struktur Organisasi Lini



Sumber: Robbins & Judge, 2011

Selanjutnya, **struktur organisasi lini dan staf**, memiliki hubungan lini tradisional antara supervisor dan anak buahnya. Manajer pada struktur organisasi lini dan staf merupakan manajer yang mempunyai spesialisasi khusus yang disebut manajer staf, yang membantu manajer lini. Manajer lini dapat memfokuskan pada bidang keahlian dalam operasional bisnis, sedangkan manajer staf memberikan masukan dan dukungan pada departemen lini pada bidang khusus seperti keuangan, sumber daya manusia, hukum, dan perancangan. Manajer staf tidak memiliki kewenangan langsung pada manajer lini atau pada anak buah manajer lini, tetapi manajer staf memiliki kewenangan langsung pada anak buahnya dalam departemennya.

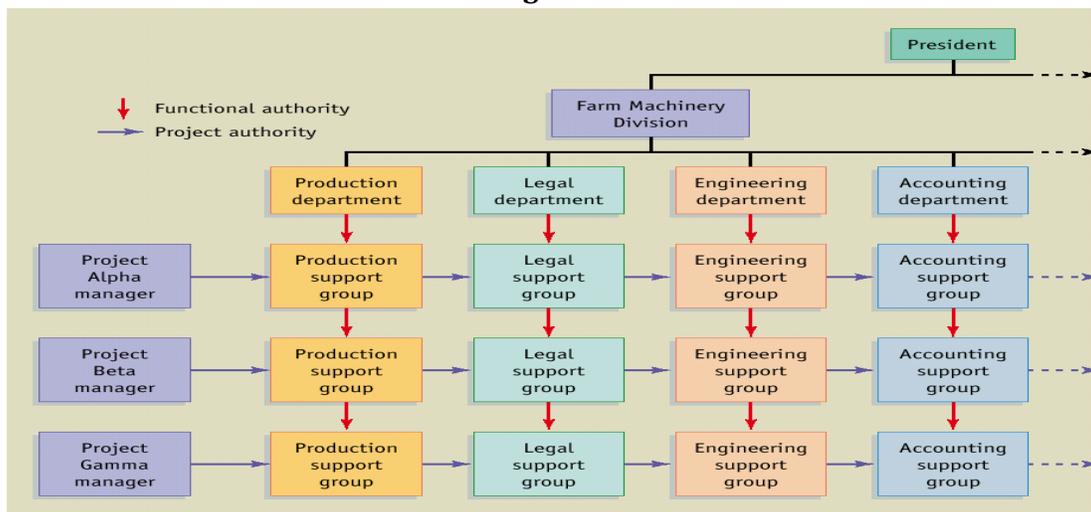
Struktur organisasi yang ketiga adalah struktur organisasi fungsional. **Struktur organisasi fungsional** merupakan struktur organisasi yang menunjukkan hubungan antarfungsi dan kegiatan dalam organisasi yang menentukan kewenangan. Struktur organisasi fungsional ini banyak digunakan oleh organisasi atau perusahaan kecil dan sedang dan biasanya dikelola berdasarkan fungsi dasar bisnis, yaitu pemasaran, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Manfaat dari pendekatan ini adalah adanya spesialisasi dalam bidang fungsional dan koordinasi diantara fungsi tersebut. Pada organisasi atau perusahaan besar, koordinasi antardepartemen fungsional menjadi sangat kompleks. Struktur fungsional juga mendorong dilakukannya sentralisasi dan membuat akuntabilitasnya lebih sulit. Bersamaan dengan pertumbuhan organisasi, struktur tersebut dapat berubah ke bentuk struktur organisasi lainnya.

Bentuk struktur organisasi yang keempat adalah struktur divisional. **Struktur organisasi divisional** terkait dengan departementalisasi produk. Organisasi menggunakan pendekatan ini terstruktur seputar beberapa produk yang menghasilkan dan memasarkan produk yang dimilikinya. Setiap divisi dipimpin oleh kepala divisi dan biasanya memiliki identitas dan memiliki otonomi di bawah payung korporasi. Divisi ini menunjukkan adanya diversitas dalam perusahaan. Masing-masing divisi pada umumnya dapat dibagi lagi menjadi beberapa sub divisi. Struktur organisasi divisional memungkinkan adanya pendelegasian kewenangan pembuatan keputusan pada manajer divisi atau departemen sesuai spesialisasinya. Hal ini akan mendorong pembuatan keputusan secara cepat dan lebih inovatif. Setiap divisi dapat membuat spesialisasi baik berdasarkan geografis, produk, pelanggan, dan sebagainya. Namun demikian, struktur divisional ini memungkinkan terjadinya duplikasi kerja yang membuat kesulitan dalam merealisasikan skala ekonomis sebagai hasil dari pengelompokan tersebut.

Selanjutnya, bentuk struktur organisasi kelima adalah struktur organisasi matriks. **Struktur organisasi matriks** merupakan kombinasi dari dua struktur organisasi yang dapat

beroperasi lebih baik dibandingkan kedua struktur yang dioperasikan secara mandiri. Pada umumnya struktur organisasi matriks diterapkan pada perusahaan yang menggunakan sistem kerja proyek. Pada sistem kerja proyek, karyawan pada berbagai fungsi dan berbagai divisi berkumpul untuk mengerjakan proyek tersebut dan bertanggung jawab pada pemimpin proyek. Setelah proyek selesai, maka para karyawan yang menjadi anggota tim proyek akan kembali ke tempat kerja masing-masing, baik dalam fungsi maupun dalam divisi. Struktur organisasi matriks memberikan fleksibilitas, mendorong kerjasama dan kreativitas, dan memungkinkan perusahaan memberikan tanggapan secara cepat terhadap perubahan lingkungan dengan memberikan perhatian khusus pada proyek atau permasalahan tertentu. Gambar 5.4 merupakan contoh struktur organisasi matriks.

Gambar 5.4
Struktur Organisasi Matriks



Sumber: Greenberg & Barron (2008)

Sementara itu, bentuk struktur organisasi keenam adalah bentuk **struktur organisasi internasional** yang muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan pemanufakturan, pembelian, dan penjualan di pasar global. Beberapa perusahaan menggunakan struktur global di mana mereka memperoleh sumber daya (termasuk modal), menghasilkan barang dan jasa, terikat dalam penelitian dan pengembangan, dan menjual produk ke pasar lokal yang tepat. Dunia yang berkembang membuat organisasi semakin kompleks sehingga organisasi mencari bentuk yang lebih baru yang dapat bersaing secara lebih efektif. Menurut Ebert dan Griffin (2009), terdapat tiga bentuk organisasi yang mampu mengikuti perkembangan di abad ke-21 ini, yaitu organisasi tim, organisasi virtual, dan organisasi pembelajar.

Organisasi tim berhubungan dengan tim proyek yang eksklusif. Karyawan akan berpindah dari satu proyek ke proyek lain yang didasari oleh hirarki fungsional serta keahlian masing-masing individu karyawan dan kebutuhan proyek. Kewenangan tim mendasari organisasi mengadopsi struktur organisasi tersebut. Bentuk struktur organisasi yang mendekati struktur tim adalah organisasi maya atau organisasi virtual. Bentuk **organisasi maya atau virtual** ini hanya memiliki sedikit karyawan tetap dan struktur organisasi yang sangat kecil, atau tidak ada struktur organisasinya. Apabila pekerjaan organisasi ini bertambah banyak, perusahaan melakukan *outsourcing* sebagian pekerjaan dan menyewa peralatan atau fasilitas untuk memenuhi permintaan pada kondisi yang unik.

Sementara itu **organisasi pembelajar**, merupakan organisasi yang bekerja untuk mengintegrasikan perbaikan secara terus-menerus dan dengan karyawan yang terus-menerus belajar dan berkembang. Secara khusus, organisasi pembelajar bekerja untuk memfasilitasi pembelajaran seumur hidup dan pengembangan personal semua karyawan dengan tetap menanggapi perubahan permintaan dan kebutuhan. Organisasi pembelajar menggunakan beberapa pendekatan, terutama kualitas superior, perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan, dan pengukuran kinerja. Untuk mencapai ketiga hal tersebut, karyawan diharapkan melakukan perbaikan dalam keahlian, talenta, dan pengetahuan. Organisasi tidak hanya dibatasi pada organisasi formal, namun juga dapat memiliki **organisasi informal** yang dapat memengaruhi organisasi formal.

Selanjutnya, terkait dengan hirarki pengambilan keputusan yang dilakukan, struktur organisasi dapat meliputi struktur organisasi horizontal atau datar (*flat organizational structure*) dan struktur organisasi vertikal atau tinggi (*tall organizational structure*). **Struktur organisasi datar** merupakan organisasi atau perusahaan yang melakukan desentralisasi dan sedikit memiliki jenjang hirarki dalam struktur organisasi tersebut. Sedangkan **struktur organisasi yang tinggi** lebih merupakan organisasi atau perusahaan yang melakukan sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki jenjang hirarki yang lebih banyak. Suatu organisasi atau perusahaan memang mengalami pertumbuhan dalam ukuran organisasi. Organisasi atau perusahaan yang kecil misalnya, hanya ada pemilik yang sekaligus sebagai manajer dan memiliki beberapa orang karyawan, strukturnya pasti hanya ada dua tingkat atau level. Seiring dengan pertumbuhan organisasi, maka struktur tersebut semakin berkembang, semakin tidak efisien dan menciptakan kekacauan (*chaos*). Oleh karena itu, diperlukan tingkatan atau hirarki pengelolaan yang semakin lama semakin kaku dan menekankan aspek administratif dan birokratis.

Dalam struktur organisasi, distribusi kewenangan juga memengaruhi berapa banyak orang atau individu yang diperlukan untuk menjadi manajer. Dalam struktur organisasi yang datar, sejumlah individu dikelola oleh satu supervisor, sehingga rentang kendali (*span of control*)-nya menjadi luas. Dalam struktur organisasi yang tinggi, rantai kendali manajer cenderung lebih sempit. Bila manajer memiliki lebih banyak kewenangan dalam membuat keputusan, maka supervisor akan mempunyai tugas yang lebih sedikit, karena semua tugasnya telah dikerjakan oleh manajer. Selain itu, apabila pekerjaan lebih terdiversifikasi, maka rentang kendali semakin sempit. Sedangkan apabila jumlah pekerjaan sedikit dan satu pekerjaan terkait dengan pekerjaan lain, maka rentang kendali semakin luas.

Sementara itu, **pendelegasian** merupakan proses di mana manajer mengalokasikan pekerjaan kepada anak buahnya. Menurut Ebert dan Griffin (2009), pendelegasian tersebut meliputi (1) pemberian tanggung jawab, yaitu kewajiban untuk melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan; (2) pemberian kewenangan, yaitu kekuasaan untuk membuat keputusan yang penting dalam menyelesaikan pekerjaan; dan (3) penciptaan kewenangan, yaitu tanggung jawab karyawan untuk berhasil menyelesaikan tugas tersebut. Dalam proses pendelegasian tersebut, yang harus mendapatkan perhatian adalah tanggung jawab, kewenangan, dan tanpa paksaan. Selanjutnya, terdapat tiga jenis bentuk kewenangan, yaitu **kewenangan lini**, yaitu kewenangan dari atas ke bawah dalam rantai komando. **Kewenangan staf**, merupakan kewenangan yang didasarkan pada keahlian khusus yang biasanya disarankan pada manajer lini dalam bidang hukum, akuntansi, dan sumber daya manusia. Anggota staf pada umumnya akan membantu departemen lini dalam membuat keputusan, namun bukan merupakan keputusan akhir. **Kewenangan komite atau tim** memegang peranan penting dalam kegiatan operasional setiap harinya. Tim ini pada umumnya terdiri dari *top manager* dan beberapa manajer bidang. Pada tingkat operasional, organisasi atau perusahaan menggunakan tim kerja yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, melakukan pekerjaan dengan supervisi minimal, dan menggunakan kewenangan tersebut dengan baik.

Dalam organisasi juga dikenal adanya kelompok kerja dan tim kerja yang menurut sebagian peneliti berbeda, namun sebagian lain menyatakan keduanya sama. Kelompok kerja didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang berkomunikasi satu dengan yang memiliki identitas dan tujuan bersama. Sementara itu, tim kerja merupakan kelompok kecil dengan anggota yang mempunyai keahlian yang berbeda dan dapat saling melengkapi, dan memiliki sasaran dan pendekatan yang sama. Ada berbagai jenis tim dalam organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Tim proyek, merupakan tim yang dibentuk untuk melaksanakan proyek. Tim ini bersifat sementara selama proyek dilaksanakan.
2. Tim pengembangan produk, merupakan bentuk tim proyek yang khusus menangani perancangan dan pembuatan produk baru hingga produk diperkenalkan kepada masyarakat (*launching*).
3. Tim penjaminan mutu, merupakan sekelompok kecil orang yang bekerja secara bersama-sama untuk menyelesaikan permasalahan khusus yang terkait dengan kualitas, produktivitas, dan layanan organisasi. Tim penjaminan mutu ini sering disebut sebagai gugus kendali mutu.
4. Tim kerja yang dikelola sendiri, merupakan sekelompok kecil orang yang bertanggung jawab atas sejumlah proses kerja yang menyampaikan produk ke pelanggan internal ataupun pelanggan eksternal.

Struktur organisasi yang banyak berkembang akhir-akhir ini adalah **struktur organisasi kontemporer**, yang meliputi struktur organisasi tim, matriks-proyek, organisasi tanpa batas, dan struktur organisasi pembelajar. **Struktur organisasi tim**, seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya merupakan struktur organisasi yang terdiri atas tim atau kelompok kerja. Struktur organisasi ini dapat meningkatkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, serta mengurangi batasan antarbidang fungsional. Namun demikian struktur organisasi tim ini tidak memiliki kejelasan rantai komandonya dan menekankan pada prestasi kerja tim (bukan individu dalam tim) dalam pengukuran kinerjanya.

Struktur organisasi matriks-proyek yang juga telah dipaparkan sebelumnya merupakan struktur yang disusun secara khusus atau terspesialisasi dari berbagai bidang fungsional untuk mengerjakan proyek, dan karyawan akan kembali ke bidang fungsionalnya tersebut apabila proyek telah selesai. Namun biasanya, organisasi yang menggunakan struktur matriks ini memang menyusun pekerjaannya dalam proyek-proyek, sehingga apabila proyek yang satu selesai, akan dilanjutkan ke proyek yang lain. Keunggulan struktur ini adalah fleksibel dan dapat beradaptasi menyesuaikan perubahan lingkungan, dan cepat dalam pengambilan keputusan. Namun kelemahan struktur matriks-proyek ini adalah kompleksnya penugasan bagi setuap personil dalam proyek dan banyaknya konflik tugas dan personal yang seringkali terjadi.

Struktur organisasi kontemporer yang ketiga adalah **struktur organisasi tanpa batas**. Struktur tersebut tidak terdefiniskan atau tidak dibatasi secara jelas baik vertikal maupun horizontal, dan termasuk jenis organisasi maya atau organisasi jaringan kerja. Keunggulan struktur organisasi ini adalah fleksibel, responsif, dan menggunakan semua bakat yang dimiliki oleh para personilnya. Namun struktur organisasi tanpa batas memiliki kelemahan dalam pengendalian dan kesulitan dalam komunikasi. Struktur organisasi kontemporer yang keempat adalah **struktur organisasi pembelajar**. Organisasi pembelajar terdiri dari para karyawan yang selalu memperoleh dan berbagai pengetahuan baru, serta menerapkan pengetahuan tersebut dalam kegiatannya. Keunggulan organisasi ini adalah dalam hal kemampuannya berbagi pengetahuan dan keberlanjutannya dalam mencapai keunggulan bersaing. Namun kelemahannya adalah adanya ketakutan karyawan akan kehilangan kekuasaannya, sehingga adanya keengganan dalam berbagai pengetahuan, serta banyaknya

karyawan yang berpengalaman yang memutuskan untuk keluar dari perusahaan tersebut karena merasa mampu berdiri sendiri atau mendirikan perusahaan atau bisnis sendiri.

C. ORGANISASI YANG BERUBAH-UBAH DAN ADAPTASI TERHADAP PERUBAHAN

Dewasa ini, semakin banyak organisasi bersifat dinamis dan melakukan perubahan menyesuaikan dengan lingkungannya. **Perubahan organisasi** adalah proses di mana organisasi berpindah dari satu kondisi ke kondisi lain yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan keefektifannya. Perubahan merupakan upaya membuat organisasi tersebut menjadi berbeda. Perubahan ini menuntut organisasi untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri. Ada berbagai jenis kekuatan yang mendorong perubahan dalam organisasi, yaitu perubahan kondisi kerja, teknologi, perekonomian, persaingan, kecenderungan sosial, dan politik dunia. Perubahan yang terjadi di tempat kerja pada umumnya terkait dengan perbedaan atau perubahan budaya, perubahan usia, dan perubahan atau perkembangan keahlian yang dimiliki karyawan. Perubahan teknologi merupakan pendorong utama terjadinya perubahan. Perubahan ini membawa dampak pada kecepatan dan kemudahan proses, serta membuat proses lebih efisien dan lebih menghemat biaya. Perubahan kondisi perekonomian dunia dan perekonomian suatu negara juga dapat memicu terjadinya perubahan dalam organisasi. Persaingan global, adanya merger dan konsolidasi berbagai organisasi atau perusahaan serta *e-commerce* juga mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan sosial serta kondisi politik dunia juga membawa dampak perubahan dalam organisasi. Hal ini dapat dilihat dari terbukanya pasar di Cina yang mendorong produsen berlomba-lomba untuk tetap *survive* menghadapi produk Cina yang murah dan berkualitas. Selain itu, adanya terorisme yang merajalela juga akan membawa pengaruh pada kondisi organisasi atau perusahaan.

Selanjutnya, kita mengenal ada dua jenis perubahan, yaitu perubahan yang direncanakan dan perubahan yang tidak direncanakan. **Perubahan yang direncanakan** adalah kegiatan perubahan yang berorientasi pada tujuan tertentu. Sasaran perubahan organisasional yang direncanakan adalah menemukan cara baru yang lebih baik dengan menggunakan sumber daya dan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai dan memperbaiki hasilnya bagi para pemangku kepentingan. Perubahan yang direncanakan tentu membawa dampak positif bagi perkembangan dan kemajuan organisasi. Perubahan yang direncanakan dapat meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan perubahan perilaku. Mendorong karyawan untuk melakukan inovasi, memberdayakan karyawan, menggunakan tim kerja, merupakan contoh kegiatan perubahan yang direncanakan yang digunakan untuk menanggapi perubahan lingkungan.

Organisasi yang *survive* adalah organisasi yang mau menanggapi perubahan tersebut dengan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Keberhasilan atau kegagalan dalam perubahan tersebut dipengaruhi oleh apa yang dilakukan karyawan dalam perubahan, karena perubahan yang direncanakan juga termasuk perubahan perilaku individu atau kelompok dalam organisasi. Selanjutnya, siapakah yang bertanggung jawab melakukan perubahan tersebut? Jawabannya adalah agen perubahan. Agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai mediator atau alat perubahan dan bertanggung jawab mengelola kegiatan perubahan. Agen perubahan bisa seorang manajer, tetapi bisa juga bukan manajer, atau karyawan tetap perusahaan atau karyawan kontrak perusahaan, atau oleh konsultan dari luar.

Perubahan dalam organisasi belum tentu terjadi secara lancar tanpa hambatan. Hambatan utama terhadap perubahan dalam organisasi adalah anggota organisasi. Hambatan atau resistensi tersebut menunjukkan adanya stabilitas dan prediktabilitas perilaku organisasional. Resistensi terhadap perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik fungsional dalam organisasi. Resistensi terhadap perubahan tersebut dapat secara eksplisit

namun dapat pula secara implisit. **Resistensi eksplisit** ditunjukkan dengan komplain secara langsung terhadap perubahan yang dilakukan perusahaan atau organisasi, misalnya dengan mengadakan demonstrasi atau pengungkapan langsung karyawan atau sekelompok karyawan pada organisasi mengenai perubahan yang dilakukan. Resistensi eksplisit ini relatif dapat diselesaikan dengan mengadakan perundingan dan kesepakatan antara pihak perusahaan dan karyawan yang resisten terhadap perubahan. Sementara itu, **resistensi implisit** merupakan bentuk resistensi yang tidak tampak, namun berdampak pada kondisi organisasi, seperti hilangnya loyalitas karyawan, hilangnya motivasi kerja karyawan, meningkatnya kesalahan di tempat kerja, meningkatnya absen karyawan, dan masih banyak lagi bentuk resistensi implisit yang sulit dikenali.

Hal-hal apa sajakah yang menjadi sumber resistensi tersebut? Ada dua sumber resistensi, yaitu sumber yang berasal dari dalam diri individu (sumber resistensi individual) dan sumber yang berasal dari organisasi (sumber resistensi organisasional). **Sumber resistensi individual** meliputi kebiasaan individu, keamanan individu, faktor ekonomi, ketakutan karena tidak paham, informasi yang selektif. Kebiasaan individu merupakan sumber resistensi karena kehidupan karyawan yang kompleks dan telah terprogram atau tersusun dengan baik tiba-tiba saja harus berubah. Keamanan merupakan sumber resistensi karena mereka merasa terancam dengan perubahan tersebut, baik keamanan secara fisik maupun psikis. Faktor ekonomi juga merupakan sumber resistensi karena karyawan takut dengan perubahan tersebut gaji, tunjangan, dan fasilitas lain akan berkurang. Ketakutan karyawan karena mereka tidak paham terhadap perubahan yang akan dilakukan dan dampak perubahan tersebut. Selain itu, banyak karyawan yang tidak mau terbuka terhadap informasi yang ada, atau memilih-milih informasi yang diterima, sehingga karyawan tidak memahami secara keseluruhan perubahan yang akan dilakukan organisasi.

Sementara itu, **sumber resistensi organisasional** meliputi kelembaman struktural, keterbatasan fokus perubahan, kelembaman kelompok, ancaman terhadap keahlian, ancaman terhadap hubungan kekuasaan, dan ancaman terhadap alokasi sumber daya. Kelembaman struktural merupakan sumber resistensi organisasional karena dalam organisasi pada umumnya terdapat mekanisme yang telah tersusun secara baku dan menjamin kestabilan dalam organisasi. Perubahan yang terjadi akan membuat mekanisme tersebut berubah dan harus disusun kembali dari awal. Keterbatasan fokus perubahan disebabkan adanya saling tergantung antarbagian dalam organisasi. Apabila satu bagian berubah maka bagian lain juga terpaksa harus berubah. Kelembaman kelompok juga menjadi sumber resistensi organisasi karena perubahan yang terjadi akan membawa pengaruh pada perubahan norma kelompok. Yang dimaksud ancaman terhadap keahlian adalah adanya perubahan dalam organisasi akan menyebabkan ancaman terhadap keahlian spesialisasi kelompok yang telah terbangun. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan merupakan sumber resistensi organisasional karena perubahan yang terjadi akan menyebabkan perubahan kewenangan dalam pengambilan keputusan yang telah tersusun dan mapan dalam organisasi. Sedangkan ancaman terhadap alokasi sumber daya yang telah mapan juga seringkali menjadi sumber resistensi organisasional karena perubahan yang terjadi dalam organisasi juga akan mengubah cara pengendalian alokasi sumber daya yang telah tersusun secara mapan.

Bagaimana mengatasi sumber resistensi terhadap perubahan tersebut? Ada beberapa cara yang dapat dilakukan secara bertahap. Cara pertama yang harus dilakukan adalah dengan memberi pengetahuan tentang rencana perubahan beserta berbagai dampak perubahan tersebut. Selain itu, perusahaan atau organisasi harus dapat mengomunikasikan perubahan beserta dampaknya tersebut kepada semua anggota perusahaan atau organisasi. Cara kedua adalah dengan melibatkan sebanyak mungkin karyawan untuk ikut serta mempersiapkan perubahan dan dampak perubahan. Semakin banyak karyawan yang terlibat maka sosialisasi perubahan semakin luas dan penerimaan terhadap perubahan menjadi semakin baik. Cara ketiga adalah dengan membangun dukungan dan komitmen dari semua

anggota organisasi. Dukungan dan komitmen terhadap perubahan ini bertujuan membangun kesadaran terhadap pentingnya perubahan. Cara keempat adalah dengan melakukan negosiasi. Negosiasi ini merupakan taktik yang harus dilakukan apabila muncul resistensi terhadap perubahan tersebut. Cara kelima adalah dengan memilih individu atau kelompok untuk terlibat dalam perubahan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa kemampuan beradaptasi dan menerima perubahan juga dipengaruhi oleh kepribadian individu. Oleh karena itu, organisasi sebaiknya melibatkan individu yang adaptasi dan penerimaan terhadap perubahannya tinggi untuk terlibat dalam menyosialisasikan perubahan. Apabila berbagai cara tersebut tidak dapat dilakukan, sementara perubahan harus dilakukan agar perusahaan atau organisasi tetap survive, maka pihak perusahaan atau organisasi harus melakukan tindakan paksaan, yaitu memaksa perubahan harus terjadi dan memaksa semua anggota organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut.

Perubahan yang direncanakan dilakukan melalui berbagai tahapan. Model tiga tahapan perubahan dari Lewin menyatakan bahwa perubahan dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu tahap pelonggaran (*unfreezing*), tahap pergerakan (*movement*), dan tahap pembekuan (*refreezing*). Tahap pelonggaran dilakukan dengan melakukan berbagai sosialisasi tentang perubahan yang akan dilakukan pada semua personil dalam organisasi. Tahap sosialisasi ini dilakukan baik dengan memberikan berbagai pemahaman secara lengkap tentang perubahan yang akan dilakukan hingga mengadakan pemaksaan bila individu, kelompok, atau organisasi melakukan resistensi terhadap perubahan tersebut. Tahap kedua adalah melakukan perubahan sesuai yang direncanakan dengan melibatkan semua pihak. Perubahan ini dilakukan untuk mengubah kondisi yang mapan atau yang sering disebut dengan *status quo* menuju kondisi yang diharapkan organisasi atau perusahaan.

Perubahan dapat dilakukan secara radikal atau secara bertahap (*incremental*). **Perubahan radikal** merupakan perubahan yang menyeluruh dalam waktu yang bersamaan. Contoh perubahan radikal adalah *reengineering*, yaitu merombak semua proses bisnis hingga ke akar-akarnya. **Perubahan bertahap** adalah perubahan yang tidak secara serempak dilakukan, namun bertahap sesuai dengan tingkat urgensinya. Setelah perubahan dilakukan, maka tahap selanjutnya adalah membekukan perubahan tersebut (*refreezing*). Tanpa adanya tahap ketiga ini, perubahan akan sia-sia karena para anggota organisasi yang ada di dalamnya akan mencoba untuk mengembalikan posisi yang telah mapan sebelum perubahan tersebut. Dengan kata lain, mereka akan kembali ke kondisi sebelum dilakukannya perubahan tersebut.

Pengelolaan perubahan memang harus dilakukan dalam organisasi, termasuk pengembangan organisasional (*organizational development*) yang tidak dengan mudah mendefinisikan suatu konsep tunggal. Pengembangan organisasional ini meliputi pengumpulan intervensi perubahan yang terencana dengan membangun nilai humanis dan demokratis yang digunakan untuk mencapai keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Paradigma dalam pengembangan organisasional menilai pertumbuhan individu dan organisasional, proses kolaboratif dan partisipatif, dan semangat yang disyaratkan. Agen perubahan dapat mengarahkan pengembangan organisasional tersebut dengan lebih baik.

Agen perubahan juga diharapkan dapat melakukan pengembangan organisasi tetapi dengan melakukan kolaborasi. Ada beberapa nilai yang mendasari pengembangan organisasional, yaitu:

1. Tanggap pada orang lain, yaitu membuat persepsi bahwa individu adalah orang yang bertanggung jawab, memiliki kesadaran, dan memiliki perhatian. Individu tersebut harus diperlakukan dengan serius, dipercaya, dan dihormati.
2. Percaya dan dukungan. Organisasi yang sehat dan efektif dicirikan dengan percaya, keterbukaan, dan iklim organisasi yang mendukung.

3. Kesamaan kekuasaan. Organisasi yang efektif tidak terlalu menekankan pada hirarki kewenangan dan pengendalian.
4. Konfrontasi. Permasalahan yang ada harus dikonfrontasikan secara terbuka.
5. Partisipasi. Semakin individu terikat pada keputusan yang dibuatnya, maka individu tersebut akan semakin memiliki komitmen untuk menerapkannya.

Pengembangan organisasi memiliki beberapa teknik yaitu:

1. Pelatihan sensitivitas, yaitu pelatihan yang diberikan kepada suatu kelompok untuk menghadapi perubahan dalam organisasi melalui interaksi kelompok. Dalam pelatihan ini, anggota kelompok secara bersama-sama berinteraksi dan berpartisipasi di tempat terbuka untuk mengembangkan ide, keyakinan, sikap, tanpa mengabaikan peran kepemimpinan.
2. Survei, yaitu menggunakan kuesioner atau wawancara untuk mengidentifikasi penyimpangan diantara persepsi anggota kemudian mengadakan diskusi untuk mengadakan perbaikan terhadap proses perubahan.
3. Konsultasi proses, yaitu pertemuan dengan dibantu oleh konsultas dalam memahami proses perubahan yang dilakukan untuk mengidentifikasi proses yang membutuhkan perbaikan.
4. Membangun tim, yaitu menggiatkan interaksi kegiatan kelompok untuk menyelesaikan tugasnya. Pembangunan tim ini ditujukan untuk meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan diantara anggota kelompok atau tim, memperbaiki usaha koordinatif kelompok atau tim, dan meningkatkan kinerja kelompok.
5. Pengembangan antarkelompok, yaitu usaha perubahan sikap, stereotip, dan persepsi bahwa kelompok yang ada dalam organisasi tersebut saling memiliki satu sama lain.
6. Pencarian apresiatif yaitu suatu pendekatan untuk mengidentifikasi kualitas keunikan dan kekuatan khusus organisasi yang dapat dibangun untuk memperbaiki kinerja.

Selanjutnya, penelitian tindakan (*action research*) merupakan strategi untuk penyusunan dan memperoleh pengetahuan yang digunakan oleh manajer dalam mendefinisikan keinginan organisasi di masa mendatang dan merencanakan program perubahan yang memungkinkan organisasi mencapai kondisi yang diharapkan tersebut. Langkah pertama dari penelitian tindakan adalah manajer harus mengenali adanya permasalahan yang harus diselesaikan. Permasalahan tersebut pada umumnya muncul karena adanya perbedaan (*gap*) antara kinerja yang diharapkan dan kinerja yang sesungguhnya. Langkah kedua adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi. Langkah ketiga adalah melakukan tindakan perubahan seperti yang direncanakan ke arah yang lebih baik. Perubahan dapat dilakukan oleh agen perubahan yang berasal dari dalam dan berasal dari luar organisasi. Selain itu, perubahan dapat dilakukan dan diterapkan oleh *top manager* dalam organisasi (*top-down*), contohnya *reengineering* dan *restructuring*. Perubahan juga dapat dilaksanakan oleh *lower manager*, kemudian secara bertahap meningkat hingga semua organisasi melakukan perubahan tersebut (*bottom-up*). Perubahan yang lebih baik adalah *bottom-up*, karena mampu melibatkan banyak pihak sehingga diterima oleh banyak pihak pula. Hasil penelitian tindakan ini juga harus dievaluasi sebelum dilembagakan dalam organisasi tersebut.

Perubahan dapat dibangun melalui budaya organisasi, yaitu budaya untuk mau mengadakan perubahan, beradaptasi terhadap perubahan, dan budaya untuk tidak merasa mapan dalam organisasi. Semua anggota organisasi diajak untuk menciptakan ide, berkreasi terhadap hal-hal yang baru, dan mau menjadi organisasi yang pembelajar, yaitu belajar dari pengalaman dirinya dan dari pengalaman organisasi lain.

Agar organisasi tetap *survive*, maka organisasi harus mampu menghadapi berbagai perubahan yang terjadi. Perubahan pada umumnya disebabkan oleh perubahan lingkungan eksternal, teknologi, ekonomi, persaingan, kecenderungan sosial, dan kondisi politik. Pada umumnya, perubahan yang dilakukan organisasi dapat berupa perubahan terencana dan perubahan tidak terencana (Robbins & Judge, 2007). Perubahan terencana merupakan perubahan yang bersifat proaktif dan mempunyai tujuan tertentu yang akan dicapai. Menurut Cunningham *et al.* (2002), syarat kesiapan organisasi untuk berubah adalah:

- a. Adanya keinginan untuk berubah
- b. Adanya perasaan mampu mencapai perubahan dengan sukses (*self-efficacy*)
- c. Adanya kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan yang memberikan kontribusi pada kesiapan perubahan organisasi
- d. Adanya persepsi karyawan terhadap kesempatan untuk perbaikan kompetensi staf, kualitas pelayanan, program perbaikan kualitas, ataupun hubungan staf organisasional yang akan memberikan kontribusi pada kesiapan untuk mengadakan perbaikan.

Perubahan memang sulit dilakukan, sehingga perlu berbagai metode untuk menyiapkannya. Penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) pada umumnya dapat bersumber dari individu dan dari organisasi. Penolakan perubahan yang bersumber dari individu adalah kebiasaan, keamanan, faktor ekonomi, takut karena ketidaktahuannya, dan pemrosesan informasi secara selektif atau tidak lengkap. Individu akan mengalami kesulitan bila kebiasaan yang selalu dilakukannya harus diubah atau ditinggalkan. Pada umumnya karyawan malas melakukan adaptasi dengan sistem yang baru karena pekerjaan mereka menjadi lebih lama bila harus mempelajari sistem yang baru. Individu biasanya juga merasa tidak aman bila organisasi melakukan perubahan. Faktor ekonomi yang menghambat perubahan adalah faktor penggajian yang bisa berubah standarnya. Ketidaktahuan karyawan akan tujuan perubahan, proses perubahan, dan dampak perubahan akan membuat karyawan merasa takut menjalani perubahan tersebut. Informasi yang tidak lengkap juga membuat karyawan merasa ketakutan. Karyawan juga seringkali mendengarkan hal-hal yang ingin mereka dengarkan dan mengabaikan informasi yang sebenarnya sangat mereka perlukan.

Selanjutnya, penolakan yang bersumber dari organisasi antara lain struktur organisasi mekanistik, terbatasnya fokus perubahan, pengalokasian sumber daya, norma-norma kelompok dan organisasi, dan kekuasaan. Struktur organisasi mekanistik akan membuat kestabilan organisasi kuat sehingga sulit berubah. Selain itu, adanya sejumlah saling ketergantungan, sehingga bila dilakukan perubahan dalam subsistem, akan melibatkan semua perubahan yang luas. Perubahan juga akan sulit dilakukan bila terdapat keterbatasan dalam pengalokasian sumber daya. Tanpa adanya sumber daya yang memadai, maka perubahan organisasi akan terhambat. Perubahan juga dapat terhambat oleh adanya norma kelompok dan norma organisasi. Oleh karena itu, perubahan seringkali harus diikuti dengan perubahan norma, peraturan, tata tertib, dan berbagai prosedur yang diperlukan. Kekuasaan akan berkurang dengan adanya redistribusi kewenangan dalam pengambilan keputusan.

Perubahan juga mengandung berbagai risiko. Risiko yang sering terjadi adalah perubahan atau kehilangan pekerjaan, ancaman logistik sehingga mengurangi kesiapan organisasi, dan perubahan organisasi yang dapat menyebabkan stres. Oleh karena itu, dalam menghadapi perubahan diperlukan pekerjaan dengan pemberdayaan dalam hal keahlian, sikap, dan kesempatan untuk mengelola perubahan, sehingga dapat meningkatkan *self-efficacy* dan kesiapan untuk mengadakan perubahan organisasional. Selain itu, dengan pekerjaan yang bersifat aktif akan dapat meningkatkan kesempatan pembelajaran dan memberikan kontribusi pada stres yang dapat meningkatkan motivasi dan mengembangkan model keperilakuan yang baru. Karyawan dengan pekerjaan aktif akan lebih percaya diri

dengan kemampuan mengelola perubahan dan menyiapkan secara lebih baik partisipasi dalam desain organisasional.

Sebagai manajer yang memelopori perubahan dan desain struktur organisasi, manajer harus memerhatikan karyawannya dengan memberi dukungan yang terbaik dan membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan efisien, serta sanggup menghadapi berbagai tantangan yang ada. Tantangan bagi manajer adalah menjaga hubungan yang baik antarkaryawan dan sanggup mengelola isu struktural yang bersifat global. Yang terpenting adalah struktur organisasi yang disusun dapat membantu semua anggota organisasi bekerja dengan baik dan struktur organisasi yang disusun tersebut sederhana untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

D. HUBUNGAN ORGANISASI, BUDAYA, DAN KINERJA ORGANISASI

Kotter dan Heskett (1992) juga mengangkat isu yang masih menjadi konflik hingga saat ini adalah mengenai hubungan budaya dengan kinerja. Barney (1986) berpendapat bahwa kinerja lebih berhubungan dengan pengembangan cara yang kompleks yang merupakan perpaduan fenomena atau merupakan proses organisasi yang tidak dapat ditiru, dan merupakan keunikan kepribadian manusia dalam setiap organisasi daripada yang bersifat umum pada semua organisasi. Barney (1986) juga menyatakan bahwa kontribusi budaya pada kinerja superior (*superior performance*) dalam organisasi disebabkan karena sifatnya yang jarang (atau menyimpang). Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa kontribusi budaya kuat terhadap kinerja dipengaruhi oleh ciri-ciri industri, besarnya atau ukuran organisasi, dan lingkungan.

Pengaruh budaya terhadap kinerja ini masih menjadi pertentangan para peneliti. Kinerja tugas merupakan salah satu kinerja yang penting terkait dengan organisasi dan mendapatkan banyak perhatian, serta dipandang sebagai tanggung jawab yang sesuai peran yang harus dilakukan karyawan. Otoriternya pengikut dapat menghambat dan menimbulkan pertama, penghindaran terhadap situasi tertentu dan memilih tidak melakukan kegiatan di luar peran terhadap *supervisor*. Dengan kata lain, semakin tinggi otoritas karyawan maka karyawan tersebut akan semakin melakukan kegiatan yang berada di luar peran yang harus dimainkannya. Kedua, otoritas bisa tidak memengaruhi partisipasi dalam kegiatan di luar peran yang harus dimainkan, tetapi bisa memoderasi hasil kegiatan tersebut. Orang yang lebih tinggi dalam kewenangan akan menghindari terlibat dalam kegiatan di luar pekerjaannya dengan *supervisor*.

Selanjutnya, iklim organisasi merupakan manifestasi dari budaya organisasi dan lebih menekankan orientasinya pada berperilaku dalam iklim untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, keamanan, atau pelayanan. Iklim menunjukkan persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktek, prosedur, dan merupakan model interaksi dan perilaku yang mendukung kreativitas, inovasi, keamanan, atau pelayanan dalam organisasi. Iklim organisasi dapat memengaruhi hubungan antara kualitas hubungan karyawan-organisasi dan hasil kerja karena iklim organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan di mana perilaku kerja terjadi (Wang, 2009). Iklim menunjukkan persepsi bersama karyawan mengenai praktek, prosedur, dan perilaku yang mendapatkan penghargaan, dukungan, dan harapan masing-masing.

Iklim organisasi merupakan prediktor yang baik dalam perilaku yang tidak etis (*unethical behavior*). Iklim etis dalam organisasi menunjukkan persepsi yang sama terhadap apa yang secara etis merupakan perilaku yang benar dan bagaimana isu-isu etika ditangani dalam organisasi (Peterson, 2002). Faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang etis meliputi minat, laba perusahaan, efisiensi operasi, minat tim, pertemana, peraturan, hukum, moral personal, dan kode etik profesi. Lebih jauh Peterson (2002) menguji hubungan antara berbagai bentuk penyimpangan yang ditunjukkan dengan iklim organisasi,

yang meliputi (1) hubungan antara penyimpangan dan iklim peraturan dan profesionalisme; (2) hubungan antara penyimpangan produksi dan iklim instrumental dan iklim organisasional.

Iklim organisasi memiliki beberapa dimensi. Menurut Campbell *et al.*, dimensi iklim organisasi meliputi otonomi individual, tingkat struktur yang ada pada situasi, orientasi penghargaan, dan pertimbangan, dukungan, dan kehangatan (Patterson *et al.*, 2005). Sementara itu, James dan McIntyre (1996) menyatakan bahwa dimensi iklim organisasi meliputi tekanan peran dan kurangnya keselarasan atau keharmonisan, tantangan dan otonomi pekerjaan, fasilitas dan dukungan pemimpin, serta kerjasama, persahabatan, dan kehangatan kelompok kerja. Ostroff mengelompokkan dimensi iklim organisasional sebagai afektif (berhubungan dengan keterlibatan orang), kognitif (berhubungan dengan keterlibatan psikologis), atau instrumental (berhubungan dengan keterlibatan tugas). Para peneliti menyatakan bahwa iklim organisasional dapat memengaruhi kinerja, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja manajer atau pemimpin. Pemimpin yang mempersepsikan iklim organisasi yang ada tersebut sebagai mendukung partisipasi dalam pengambilan keputusan oleh pengikut, mendukung perilaku inovatif, independen, dan mendukung individu untuk mencoba bentuk perilaku yang baru akan memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan pemimpin yang mempersepsikan organisasi tersebut tidak mendukung partisipasi pembuatan keputusan, perilaku inovatif, dan seterusnya (Hand *et al.*, 1973). Sementara itu, Peterson (2002) membagi iklim organisasional menjadi tujuh, yaitu persepsi terhadap peraturan, persepsi terhadap hukum, fokus pada karyawan atau persepsi terhadap kepedulian organisasi pada karyawan, fokus pada masyarakat atau persepsi terhadap kepedulian organisasi pada pelanggan, etika personal atau persepsi terhadap organisasi yang memperbolehkan individu memutuskan apa yang benar dan apa yang salah, minat atau persepsi terhadap individu dalam organisasi yang peduli pada dirinya atau melindungi kepentingannya, dan efisiensi. Peraturan yang dimaksud adalah

Iklim organisasi yang kondusif akan memacu munculnya kreativitas, desain, dan struktur organisasi yang tepat dibanding manajemen tradisional. Ciri desain struktur organisasi tradisional antara lain:

1. Birokratik, yang merupakan struktur yang paling kondusif dalam mencapai sasaran organisasi;
2. Penerapan prosedur pemilihan dan evaluasi bagi karyawan;
3. Pemilihan yang didasarkan pada keahlian dan evaluasi yang didasarkan pada standar.

Thompson (1967) memberikan contoh desain struktur tradisional, seperti konflik yang tidak sehat, supremasi sasaran dan pengendalian produksi, dan pemberian penghargaan ekstrinsik yang memengaruhi perilaku dalam organisasi. Iklim organisasi berhubungan dan saling tergantung dengan desain struktur organisasi.

Dalam iklim birokratik, konflik karena perbedaan pendapat tidak pernah berakhir, tidak diharapkan, dan dipandang tidak sah. Di sisi lain, orang yang kreatif biasanya akan memilikipendapat yang berbeda, sehingga orang yang kreatif dapat dikatakan menjadi pemicu konflik. Munculnya konflik biasanya disebabkan oleh masalah administrasi. Selain itu, ketahanan (*secrecy*) tidak hanya sah atau memiliki legitimasi, melainkan juga dimungkinkan ada dalam model tradisional. Kelangkaan sumber daya dapat mengarahkan pada penyusunan strategi dan taktik yang dapat mengatur hal tersebut. Ketahanan juga diarahkan dengan tanggung jawab untuk berkoordinasi dengan level yang lebih tinggi. Sistem pengendalian dan evaluasi dalam iklim tradisional berada di seputar norma, stabilitas, rutinitas, dan dapat dihitung. Secara implisit diasumsikan bahwa organisasi bereaksi terhadap lingkungan yang stabil, tetapi komponen pengetahuan dalam lingkungan organisasi dinamis secara terus-menerus akan berubah. Selanjutnya, sistem dan struktur pemberian penghargaan pada struktur tradisional tidak sama dengan model penghargaan untuk

individu yang kreatif. Organisasi birokratik mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan ekstrinsik (uang, promosi, status atau jabatan, dan seterusnya). Pemberian penghargaan tersebut tidak sesuai dengan individu yang kreatif. Pada umumnya, individu yang kreatif dimotivasi oleh perilaku kreatif yang muncul karena komitmen internal dan penghargaan intrinsik yang meliputi tantangan, fleksibilitas, menarik, dan dikendalikan oleh diri sendiri.

Model yang mendukung individu kreatif adalah perlunya tanggapan kreatif dan berkurangnya sistem formal. Model tradisional tidak mendukung timbulnya solusi alternatif atau model solusi dalam permasalahan organisasi. Dalam model tradisional, tugas-tugas ditentukan dan keahlian dikhususkan melalui filosofi 'the one best way'. Fokus utama proses kreatif adalah mampu menunjukkan kebebasan dan pencapaian penggunaan individu yang kreatif. Menurut Cummings (1965), karakteristik organisasi kreatif antara lain:

1. Formalisasi hubungan di antara berbagai posisi organisasional kecil (fleksibilitas struktur).
2. Perhatian dengan seksama terhadap spesifikasi tugas atau spesialisasi pekerjaan.
3. Fleksibel dalam struktur pengaruh - kekuasaan - kewenangan atau jaringan kerja yang berorientasi pada tugas.
4. Penyimpangan yang relatif besar, partisipasi dan otonomi diharapkan dapat meningkatkan kreativitas.
5. *Span of control* menurun sehingga ada pengarahan dan pengendalian.
6. Pengukuran hasil didasarkan pada evaluasi berbasis personal, dan cenderung menggunakan orientasi pada hasil.
7. Memaksimalkan komunikasi terbuka
8. Penghargaan didasarkan pada penghargaan internal

Dimensi iklim organisasi memang merupakan karakteristik tempat kerja yang membantu atau menunjukkan perilaku tertentu (James *et al.*, 1992). Iklim organisasi tersebut memengaruhi hubungan antara variabel-variabel perbedaan individual, khususnya yang dapat menghambat hubungan antara pengetahuan dan kinerja.

Iklim organisasi juga merupakan iklim sosial karyawan di tempat kerja yang banyak dihubungkan dengan hubungan antara persepsi karyawan tentang lingkungan kerjanya dan hasilnya seperti kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perilaku kewargaan organisasional, kinerja tugas, dan kehabisan tenaga (Parker *et al.*, 2003). Persepsi terhadap iklim organisasional dapat digunakan untuk memprediksi pada level kelompok seperti kecelakaan, kepuasan pelanggan, dan kinerja karyawan. Berdasarkan asumsi bahwa persepsi karyawan memengaruhi hasil individu dan organisasi, maka penggunaan survei iklim sebagai alat diagnostik bagi perubahan atau perbaikan organisasi dapat diterima secara luas. Beberapa variabel seperti iklim psikologis, iklim kolektif, iklim organisasional, dan budaya organisasional menunjukkan pada persepsi individu terhadap lingkungan kerja.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan organisasi dan elemen apakah yang menentukan desain struktur organisasi.
2. Sebutkan jenis struktur organisasi yang Anda kenal
3. Jelaskan struktur organisasi horizontal dan vertikal.
4. Jelaskan yang dimaksud dengan perubahan organisasional.
5. Jelaskan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja organisasi.

Jawaban Latihan

1. Organisasi adalah sistem sosial yang terstruktur dan terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja bersama-sama untuk mencapai sasaran. Pada prinsipnya, organisasi merupakan kumpulan orang atau individu yang bekerja bersama-sama untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang sama. Organisasi juga merupakan unit sosial yang terdiri dari dua atau lebih orang yang berkumpul secara sadar dan melakukan kegiatan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk mencapai seperangkat tujuan atau sasaran tertentu. Struktur organisasi didesain menggunakan enam elemen utama, yaitu spesialisasi kerja (*work specialization*), departementalisasi (*departementalization*), rantai komando (*chain of command*), rentang kendali (*span of control*), sentralisasi (*centralization*) dan desentralisasi (*decentralization*), serta formalisasi (*formalization*).
2. Ada beberapa jenis struktur organisasi yang telah banyak digunakan, yaitu struktur lini, struktur lini dan staf, struktur fungsional, struktur divisional, struktur matriks, struktur internasional, dan struktur organisasi kontemporer yang berkembang di abad 21, yaitu struktur organisasi tim, matriks-proyek, organisasi tanpa batas, dan struktur organisasi pembelajar.
3. Terkait dengan hirarki pengambilan keputusan yang dilakukan, struktur organisasi dapat meliputi struktur organisasi horizontal atau datar (*flat organizational structure*) dan struktur organisasi vertikal atau tinggi (*tall organizational structure*). Struktur organisasi datar merupakan organisasi atau perusahaan yang melakukan desentralisasi dan sedikit memiliki jenjang hirarki dalam struktur organisasi tersebut. Sedangkan struktur organisasi yang tinggi lebih merupakan organisasi atau perusahaan yang melakukan sentralisasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki jenjang hirarki yang lebih banyak. Suatu organisasi atau perusahaan memang mengalami pertumbuhan dalam ukuran organisasi. Organisasi atau perusahaan yang kecil misalnya, hanya ada pemilik yang sekaligus sebagai manajer dan memiliki beberapa orang karyawan, strukturnya pasti hanya ada dua tingkat atau level. Seiring dengan pertumbuhan organisasi, maka struktur tersebut semakin berkembang, semakin tidak efisien dan menciptakan kekacauan (*chaos*). Oleh karena itu, diperlukan tingkatan atau hirarki pengelolaan yang semakin lama semakin kaku dan menekankan aspek administratif dan birokratis.
4. Perubahan organisasional adalah proses di mana organisasi berpindah dari satu kondisi ke kondisi lain yang diinginkan di masa depan untuk meningkatkan keefektifannya. Perubahan merupakan upaya membuat organisasi tersebut menjadi berbeda. Perubahan ini menuntut organisasi untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri. Ada berbagai jenis kekuatan yang mendorong perubahan dalam organisasi, yaitu perubahan kondisi kerja, teknologi, perekonomian, persaingan, kecenderungan sosial, dan politik dunia. Perubahan yang terjadi di tempat kerja pada umumnya terkait dengan perbedaan atau perubahan

budaya, perubahan usia, dan perubahan atau perkembangan keahlian yang dimiliki karyawan. Perubahan teknologi merupakan pendorong utama terjadinya perubahan. Perubahan ini membawa dampak pada kecepatan dan kemudahan proses, serta membuat proses lebih efisien dan lebih menghemat biaya. Perubahan kondisi perekonomian dunia dan perekonomian suatu negara juga dapat memicu terjadinya perubahan dalam organisasi.

5. Iklim organisasional merupakan manifestasi dari budaya organisasional dan lebih menekankan orientasinya pada berperilaku dalam iklim untuk meningkatkan kreativitas, inovasi, keamanan, atau pelayanan. Iklim menunjukkan persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktek, prosedur, dan merupakan model interaksi dan perilaku yang mendukung kreativitas, inovasi, keamanan, atau pelayanan dalam organisasi. Iklim organisasional dapat memengaruhi hubungan antara kualitas hubungan karyawan-organisasi dan hasil kerja karena iklim organisasional merupakan persepsi karyawan terhadap lingkungan di mana perilaku kerja terjadi (Wang, 2009). Iklim menunjukkan persepsi bersama karyawan mengenai praktek, prosedur, dan perilaku yang mendapatkan penghargaan, dukungan, dan harapan masing-masing. Iklim organisasional merupakan prediktor yang baik dalam perilaku yang tidak etis (*unethical behavior*). Iklim etis dalam organisasi menunjukkan persepsi yang sama terhadap apa yang secara etis merupakan perilaku yang benar dan bagaimana isu-isu etika ditangani dalam organisasi (Peterson, 2002). Faktor-faktor yang dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi yang etis meliputi minat, laba perusahaan, efisiensi operasi, minat tim, pertemana, peraturan, hukum, moral personal, dan kode etik profesi. Lebih jauh Peterson (2002) menguji hubungan antara berbagai bentuk penyimpangan yang ditunjukkan dengan iklim organisasi, yang meliputi (1) hubungan antara penyimpangan dan iklim peraturan dan profesionalisme; (2) hubungan antara penyimpangan produksi dan iklim instrumental dan iklim organisasional.



RANGKUMAN

Struktur organisasi merupakan pengaturan atau hubungan posisi-posisi dalam organisasi dan akan berkembang ketika manajer mengatur kegiatan bagi kelompok atau individu dan mengoordinasikan kegiatan yang berbeda-beda yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi akan berubah mengikuti perubahan atau pertumbuhan organisasi, para personil yang ada di dalamnya, dan lingkungannya. Berbagai faktor mempengaruhi dalam penentuan bentuk struktur organisasi. Dalam struktur organisasi, spesialisasi dilakukan untuk membagi karyawan ke dalam tugas yang terspesialisasi. Departementalisasi mengelompokkan pekerjaan ke dalam unit pekerjaan. Struktur organisasi berhubungan dengan budaya organisasi yang terlihat dalam iklim organisasi dan dengan kinerja organisasi. Perubahan organisasi merupakan proses yang biasa terjadi dalam organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan baik di dalam maupun di luar organisasi. Struktur dapat memengaruhi strategi organisasi dan budaya organisasi dan sebaliknya, serta berpengaruh pada kinerja organisasi.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Berikut adalah pengertian organisasi, kecuali:

- a. merupakan sistem sosial yang terstruktur dan terdiri dari individu dan kelompok yang bekerja bersama-sama untuk mencapai sasaran
 - b. merupakan kumpulan orang atau individu yang bekerja bersama-sama untuk mencapai satu atau beberapa tujuan yang sama
 - c. merupakan unit sosial yang terkecil dalam masyarakat yang berjuang untuk mencapai tujuan
 - d. merupakan unit sosial yang terdiri dari dua atau lebih orang yang berkumpul secara sadar dan melakukan kegiatan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk mencapai seperangkat tujuan atau sasaran tertentu
2. Struktur organisasi didesain menggunakan beberapa elemen utama, yaitu:
 - a. spesialisasi kerja, departementalisasi, dan rantai komando
 - b. rentang kendali, deregulasi, dan departementalisasi
 - c. sentralisasi, formalisasi, dan kristalisasi
 - d. deskripsi pekerjaan, debirokratisasi, departementalisasi
 3. Apabila organisasi tersebut dirancang dengan sangat terspesialisasi, departementalisasi sangat kaku, rantai komando jelas, rentang kendali sempit sehingga pengawasannya ketat, tersentralisasi dan sangat formal, maka organisasi tersebut tergolong organisasi yang bersifat:
 - a. organik
 - b. hirarkis
 - c. terdesentralisasi,
 - d. mekanistik
 4. Berikut adalah struktur organisasi yang banyak digunakan di berbagai organisasi, kecuali:
 - a. struktur lini, struktur fungsional, struktur divisional
 - b. struktur lini dan staf, struktur fungsional, struktur divisional
 - c. struktur matriks, struktur internasional, struktur kontemporer
 - d. struktur fungsional, struktur hirarkis, struktur departemental
 5. Berdasarkan hirarki pengambilan keputusan yang dilakukan, struktur organisasi meliputi:
 - a. struktur divisional dan struktur departementalisasi
 - b. struktur horizontal dan struktur vertikal
 - c. struktur fungsional dan struktur formal
 - d. struktur lini dan struktur virtual
 6. Pendelegasian merupakan suatu proses di mana manajer mengalokasikan pekerjaan kepada anak buahnya yang meliputi hal-hal berikut, kecuali:
 - a. pemberian tanggung jawab
 - b. pemberian kewenangan
 - c. pembagian tugas
 - d. penciptaan kewenangan
 7. Beberapa hal berikut yang terkait dengan perubahan organisasional, kecuali:
 - a. ada dua jenis perubahan, perubahan yang direncanakan dan yang tidak direncanakan
 - b. ada resistensi individual dan organisasional dalam perubahan
 - c. perubahan pada umumnya dapat diterima semua pihak
 - d. resistensi terhadap perubahan bersifat implisit dan eksplisit
 8. Berikut adalah syarat kesiapan organisasi untuk berubah, kecuali:
 - a. adanya keinginan untuk berubah
 - b. adanya perasaan mampu mencapai perubahan dengan sukses (self-efficacy)
 - c. adanya kesempatan berpartisipasi dalam perubahan
 - d. adanya persepsi karyawan bahwa kesempatan terlibat dalam perubahan kecil bagi karyawan

9. Berikut adalah pernyataan yang terkait sosial budaya organisasi, kecuali:
- budaya organisasi mudah ditiru orang lain
 - budaya organisasi berkontribusi pada kinerja organisasi
 - budaya organisasi adalah unik
 - budaya organisasi bersifat dinamis
10. Berikut adalah ciri desain organisasi tradisional, antara lain:
- debirokratik
 - pilihan didasarkan pada keahlian dan evaluasi berdasarkan standar
 - tanpa ada penerapan prosedur pemilihan dan evaluasi bagi karyawan
 - yang didasarkan pada intuisi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

<i>Tes Formatif 1</i>	<i>Tes Formatif 2</i>
1) a	1) c
2) b	2) a
3) b	3) d
4) d	4) d
5) c	5) b
6) c	6) c
7) b	7) c
8) d	8) d
9) c	9) a
10) d	10) b

Daftar Pustaka

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture : Can In Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665

- Bellou, V. (2007). Achieving Long-Term Customer Satisfaction Through Organizational Culture: Evidence From The Health Are Sector. *Managing Service Quality*, 17(5): 510-522.
- Cole, G.A. (2004). *Management: Theory and Practice*, 6th edition. United states: Thomson Learning
- Collins, J.C. dan Porras, J.I. (1994). *Built To Last : Successful Habits of Visionary Companies*. New York : Harper Business
- Cummings, L. (1965). Organizational Climates for Creativity. *Academy of Management Journal*, 8 (3): 220-227
- Cunningham, C.E.; Woodward, C.A.; Shanon, H.S.; Machintosh, J.; Lendrum, B.; Rosenbloom, D.; dan Brown, J. (2002). Readines for Organizational Change: A Longitudinal Studi of Workplace Psychological, and Behavioral Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Fiol, M.C. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource : An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 191-211
- Gordon, G.G. (1991). Industry Determinants of Industrial Culture. *Academy of Management Review*, 16 (2): 396-415
- Gordon, G.G. dan Di Tomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance From Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29 (6), 783-798
- Greenberg, J. dan Barron, R.A. (2008). *Behavior In Organizations*, 9th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- James, L.R.; Demaree, R.G.; Mulaik, S.A.; danm Ladd, R.T. (1992). Validity Generalization in The Context of Situational Model. *Jurnal of Applied Psychology*, 77: 3-14
- Kotter, J.P. dan Heskett, J.L (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York : The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Parker, C.P.; Baltes, B.B.; Young, S.A.; Huff, J.W.; Altman, R.A.; Iacost, H.A.; Roberts, J.E. (2003). Relationship Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: A Meta-Analytic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 389-416
- Robbins, S dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*, edition. New Jersey: Pearson Education International
- Robbins, S. dan Coulter, M. (2012). *Management*, 11th edition. San Fransisco: Pearson Education Limited
- Scandura, T.A. dan Graen, G.B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader member Exchange Stasis on The Effects of Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69: 428-436
- Schein, E.H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45: 2109-2119
- Smirchich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Adminstrative Science Quarterly*, 28, 339-358

- Thompson, J.D. (1967). *Organization in Action*. New York : Mc.Graw-Hill Book Company
- Wang, M. (2009). Does Organizational Support Promote Citizenship in Service Settings? The Moderating Role of Service Climate. *Journal of Social Psychology*, 140 (6): 648-
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Greenberg, J. dan Barron, R.A. (2008). *Behavior In Organizations*, 9th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Robbins, S dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*, edition. New Jersey: Pearson Education International
- Robbins, S. dan Coulter, M. (2012). *Management*, 11th edition. San Fransisco: Pearson Education Limited

PROSES PRODUKSI DAN PENGENDALIAN PRODUK MANUFAKTUR

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Kegiatan produksi atau operasional merupakan kegiatan inti dalam bisnis. 80% modal perusahaan ada di bagian produksi atau operasional. Kegiatan produksi atau operasional dilakukan untuk menghasilkan produk atau memberikan jasa atau layanan kepada pelanggan. Proses produksi merupakan proses transformasi input menjadi output. Input meliputi bahan baku, karyawan, mesin, peralatan, dan modal. Output meliputi barang dan jasa atau layanan yang dinikmati oleh pelanggan. Berbeda dari perusahaan manufaktur, pelanggan perusahaan jasa atau layanan juga merupakan input yang akan menentukan proses layanan yang diberikan perusahaan pada pelanggan. Kegiatan produksi atau operasional memiliki fungsi-fungsi yang saling melengkapi. Dalam kegiatan operasional, perusahaan perlu melakukan pengendalian kualitas produk dan layanan. Selain itu, perusahaan dituntut untuk melaksanakan proses produksinya berdasarkan standar tertentu, Standar ISO 9000, Standar ISI 14000, standar Malcolm, dan sebagainya.

Modul 6 ini membahas proses produksi dan pengendalian produk. Modul 6 meliputi dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama membahas proses produksi dan operasional, yang meliputi pemahaman mengenai manajemen operasional, kegiatan manajemen operasional, dan fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi operasional meliputi perencanaan kapasitas, perencanaan lokasi, perencanaan tata letak di dalam perusahaan, perencanaan kualitas, penjadwalan produksi, penjadwalan karyawan dan mesin, pengendalian bahan baku dan rantai pasokan, dan pengendalian kualitas. Sementara itu, kegiatan belajar kedua membahas pengendalian kualitas, standar ISO 9000, dan standar ISO 14000. Pembahasan pengendalian kualitas meliputi alat-alat statistik yang digunakan baik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif dan alat untuk menerapkan TQM dan melakukan desain produk sesuai kebutuhan pelanggan. Pembahasan mengenai ISO 9000 dan ISO 14000 meliputi pemahaman mengenai kedua standar tersebut beserta keunggulan dan kelemahannya. Secara umum, setelah mempelajari Modul 6 ini, peserta didik dapat menjelaskan mengenai manajemen operasional beserta kegunaan dan fungsinya, serta menjelaskan konsep pengendalian proses produksi. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 6 ini peserta didik diharapkan:

1. Mampu menganalisis Manajemen Operasional
2. Mampu menganalisis Kegiatan Manajemen Operasional
3. Mampu menganalisis Fungsi-Fungsi Operasional
4. Mampu menganalisis Pengendalian Kualitas
5. Mampu menganalisis Standar ISO 9000
6. Mampu menganalisis Standar ISO 14000

Proses Produksi dan Operasional

A. MANAJEMEN OPERASIONAL

Produksi atau operasional merupakan penciptaan produk dan jasa. Manajemen operasi merupakan kegiatan menciptakan produk dan jasa melalui proses transformasi *input* menjadi *output* (Heizer & Render, 2011). Kegiatan menciptakan produk dan jasa tersebut dilakukan di dalam organisasi. Manajemen operasional juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang meliputi desain, operasi, dan perbaikan sistem yang menciptakan dan menyampaikan produk dan jasa atau pelayanan (Chase *et al.*, 2006). Pada perusahaan manufaktur, kegiatan produksi yang menciptakan produk biasanya cukup nyata. Hal ini dapat dilihat dari produk yang dihasilkannya. Sementara itu, dalam perusahaan yang tidak menciptakan produk yang secara fisik nampak, kegiatan produksi dirasakan tidak tepat lagi. Hal ini tidak nampak oleh masyarakat maupun pelanggan, seperti proses transformasi yang terjadi di bank, rumah sakit, maupun lembaga pendidikan. Ketika jasa atau pelayanan dilakukan, tidak ada produk yang dihasilkan. Yang dapat dilihat hanyalah adanya transfer dana, adanya pemeriksaan kesehatan kepada pasien, atau pendidikan bagi para siswa. Namun demikian, apapun hasil akhir yang diciptakan, baik barang maupun jasa, kegiatan produksi yang berlangsung dalam organisasi ditunjukkan sebagai operasi atau manajemen operasional.

Seperti halnya pemasaran dan keuangan, manajemen operasional merupakan bidang usaha fungsional dengan tanggung jawab yang jelas yang ada pada manajemen lini. Pengertian manajemen operasional seringkali kacau dengan pengertian penelitian operasional (*operation reseach*), sains manajemen (*management science*), dan perancangan industrial (*industrial engineering*). Perbedaan penting di antara istilah-istilah tersebut adalah, manajemen operasi merupakan bidang manajemen. Penelitian operasional dan sains manajemen merupakan penerapan metode kuantitatif dalam pengambilan keputusan pada semua bidang. Sedangkan perancangan industrial merupakan disiplin dalam perancangan. Manajer operasional menggunakan alat-alat dalam penelitian operasi, sains manajemen, dan perancangan industrial dalam mengambil keputusan.

Manajer operasional merupakan bagian dari organisasi yang membuat barang dan penyampaian pelayanan kepada pelanggan. Manajemen operasional yang efektif dan efisien adalah penting bagi kesuksesan organisasi dengan mendukung dan mengembangkan keunggulan bersaing (Johnston, 1994). Manajemen operasional juga merupakan subyek yang disebut sebagai manajemen produksi atau operasional yang merupakan pengetahuan, pengalaman, dan teknik. Beberapa hal yang menjadi tanggung jawab bidang operasional misalnya desain proses, tata letak, perencanaan produksi, pengendalian persediaan, pengendalian dan pengelolaan kualitas, perencanaan kapasitas, dan manajemen kerja.

Selanjutnya, ada beberapa alasan mengapa manajemen operasional perlu dipelajari. Dalam perusahaan, baik perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, 80 persen karyawan perusahaan padat karya menangani produksi atau operasi. Bagi perusahaan padat modal dengan peralatan dan teknologi yang serba otomatis, 80 persen modal perusahaan juga digunakan untuk kegiatan produksi atau operasi. Oleh karena itu, manajemen operasional diperlukan dalam menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian kegiatan produksi atau operasi. Selain itu, manajemen operasional merupakan salah satu dari empat fungsi utama (operasi, keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia) dalam perusahaan atau organisasi, dan secara terintegrasi melaksanakan bisnis dengan ketiga fungsi lainnya. Oleh karena itu, dalam

manajemen operasional perlu dipelajari bagaimana mengadakan pengorganisasian untuk menghasilkan kegiatan yang produktif.

Manajemen operasional juga perlu dipelajari untuk mengetahui bagaimana menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat umumnya dan pelanggan khususnya. Selain itu, dengan mempelajari manajemen operasional, dapat diketahui apa saja yang dikerjakan oleh manajer. Dengan mengetahui apa yang dikerjakan manajer operasional maka dapat dikembangkan keahlian yang penting untuk menjadi manajer operasional dan mengembangkan karir di bidang operasi. Bidang operasional merupakan bidang pekerjaan yang mahal, walaupun penyumbang penghasilan tertinggi bagi organisasi juga merupakan bidang operasi. Manajemen operasional memberikan kesempatan tertinggi bagi organisasi untuk memperbaiki laba dan memperbaiki pelayanan kepada masyarakat.

B. KEGIATAN MANAJEMEN OPERASIONAL

Manajemen operasional juga berkaitan dengan pengelolaan semua proses individu seefektif mungkin. Dalam fungsi operasi, keputusan manajemen dapat dibagi ke dalam keputusan strategik (jangka panjang), keputusan taktik (jangka menengah), dan keputusan perencanaan dan pengendalian operasi (jangka pendek). Keputusan manajemen operasi pada *level* strategik memengaruhi keefektifan perusahaan atau organisasi jangka panjang. Keputusan ini harus seiring dengan strategi korporasi. Keputusan yang dibuat pada *level* strategik merupakan kondisi yang tetap atau merupakan patokan dalam melaksanakan kegiatan operasional jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka menengah meliputi penjadwalan material dan tenaga kerja untuk mencapai sasaran jangka panjang. Sedangkan perencanaan dan pengendalian operasional jangka pendek mencakup rencana kerja harian atau mingguan, prioritas penyelesaian pekerjaan, dan siapa yang melaksanakan kegiatan operasional tersebut.

Operasi seringkali didefinisikan sebagai proses transformasi. Dalam manajemen operasional dilakukan proses transformasi yang mengubah *input* menjadi *output*. *Input* dapat meliputi bahan baku, pelanggan, atau produk yang berasal dari sistem lain. Proses transformasi dapat dikategorikan sebagai fisika (dalam perusahaan manufaktur), lokasi (seperti perusahaan transportasi), pertukaran (seperti pada usaha retail), penyimpanan (seperti penggudangan), fisiologis (seperti dalam perawatan kesehatan), dan informasional (seperti dalam perusahaan telekomunikasi). Peran operasi adalah menciptakan nilai. Proses transformasi dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan sepanjang rantai nilai (*value chain*) dari pemasok ke pelanggan.

Sementara itu, manajer operasi mempunyai kedudukan sama dengan manajer fungsional lain seperti manajer keuangan, pemasaran, dan sumber daya manusia yang melaksanakan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, memimpin, dan pengendalian. Manajer operasional menerapkan fungsi manajemen dalam proses pembuatan keputusan. Dalam berbagai perusahaan, manajer operasional dapat menduduki fungsi sebagai *quality manager*, *plant manager*, *director of purchasing*, *supply chain manager and planner*, dan *process improvement consultants*. Manajer operasional juga harus memahami beberapa fungsi lain, karena tanggungjawabnya terkait dengan akuntansi, statistik, dan keuangan.

Manajer operasional harus mampu menanggapi dengan melakukan inovasi yang menyusun atau mengubah ide, produk, atau informasi menjadi hal-hal yang bermanfaat. Manajer operasional juga dituntut memotong biaya persediaan yang tidak tepat lagi dengan berbagai teknik *just in time*. Selain itu, semakin pendeknya siklus hidup produk, akan mendorong manajer operasional membangun hubungan jangka panjang dengan pemasok. Pengembangan produk yang cepat juga mendorong manajer operasional menanggapi dengan desain dan aliansi teknologi yang cepat, sehingga desain produk lebih efektif.

Pesatnya perubahan kebutuhan dan harapan pelanggan juga harus ditanggapi manajer operasional dengan proses produksi yang fleksibel dan mengambil keputusan dalam memberdayakan karyawan operasional.

Kegiatan operasional baik di perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa atau layanan adalah mengadakan perubahan atau transformasi dari *input* menjadi *output*. Dalam perusahaan manufaktur, *input* merubah bahan baku atau material yang nantinya diubah menjadi barang jadi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Sementara itu, dalam perusahaan jasa, *output* yang dihasilkan merupakan individu atau orang yang telah terpenuhi kebutuhannya dengan layanan atau jasa yang diterimanya.

Ada beberapa perbedaan antara kegiatan operasional perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Perbedaan tersebut meliputi interaksi dengan pelanggan, berwujud atau tidaknya *output* dan dapat atau tidaknya disimpan, keberadaan pelanggan dalam proses, dan pertimbangan kualitas. Dalam hal interaksi dengan pelanggan, perusahaan jasa lebih banyak berinteraksi dengan pelanggan dalam menentukan jasa yang akan diberikan. Interaksi tersebut terjadi pada saat pelanggan memesan jasa, proses pemberian jasa atau layanan, hingga jasa atau layanan telah diterimanya. Sementara itu, pelanggan pada perusahaan manufaktur mengadakan interaksi saat mereka membeli produk atau *output* perusahaan tersebut, misalnya jasa pendidikan atau konsultan hukum, akuntansi, dan kecantikan. Dengan kata lain, pelanggan perusahaan jasa terlibat langsung mulai dari *input*, proses, hingga *output*. Namun demikian, ada kalanya *output* yang dihasilkan merupakan kombinasi antara produk dan jasa, seperti rumah makan, tukang jahit, atau bengkel. Hal ini memerlukan keterlibatan pelanggan yang lebih besar daripada perusahaan manufaktur.

Perbedaan yang kedua adalah *output* perusahaan manufaktur tampak atau berwujud, sedangkan *output* perusahaan jasa tidak tampak atau tidak berwujud, sehingga tidak dapat disentuh, dibau, dirasakan atau dilihat. Selain itu, *output* perusahaan manufaktur dapat disimpan untuk jangka waktu tertentu sedangkan *ouput* perusahaan jasa tidak dapat disimpan. Dapat dikatakan bahwa *output* perusahaan jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan baik dalam jenis atau bentuk layanan maupun waktu layanan diberikan.

Perbedaan ketiga adalah keberadaan pelanggan dalam proses atau kegiatan operasional. Dalam perusahaan jasa, keterlibatan pelanggan sangat tinggi. Untuk mendapatkan layanan pemotongan rambut misalnya, pelanggan harus datang sendiri ke salon. Tentu saja, pelanggan akan memilih salon yang sesuai dengan keinginan dan pertimbangannya, baik kedekatan hubungan dengan pemilik salon, kedekatan lokasi, kesesuaian waktu, kenyamanan sarana pelayanan di salon, keramahan dan keahlian tukang cukurnya, dan harga yang terjangkau. Perbedaan keempat adalah dalam hal kualitas produk dan jasa atau layanan yang diberikan. Kualitas menurut pelanggan bersifat sangat subyektif. Masing-masing pelanggan menilai kualitas dengan berbagai pertimbangan, baik pertimbangan keawetan, kenyamanan digunakan, kemudahan dalam perawatan, penampilan produk, kecepatan atau ketepatan waktu pelayanan, dan masih banyak lagi.

Peran pelanggan dalam perusahaan jasa sangat besar, yaitu menentukan jasa yang diminta, cara memberikan jasa atau layanan, sekaligus sebagai pengguna jasa tersebut. Pada perusahaan jasa, pelanggan merupakan *input* sekaligus sebagai konsumen. Sedangkan pada perusahaan manufaktur, pelanggan dapat juga menentukan produk yang dipesan, namun tidak terlibat langsung dalam proses produksi. Pelanggan perusahaan manufaktur dapat secara langsung mengonsumsi *output* yang dihasilkan perusahaan manufaktur.

Akhir-akhir ini, manajemen operasional melakukan kegiatan secara global melalui pasar global, operasi global, keuangan global, dan rantai nilai global. Globalisasi dapat mengambil bentuk dengan pemasaran ke pasar luar negeri, berproduksi di luar negeri, pembelian dari pemasok dari luar negeri, atau berpartner dengan perusahaan asing. Perusahaan melakukan globalisasi dengan berbagai pertimbangan, seperti biaya, dapat masuk ke pasar internasional,

lebih tanggap terhadap berbagai perubahan permintaan, mencari pemasik yang lebih baik, dan untuk mengikuti perkembangan tren dan teknologi.

C. FUNGSI-FUNGSI OPERASIONAL

Kegiatan dalam manajemen operasional meliputi mengorganisasi pekerjaan, memilih proses, mendesain tata letak, mendesain pekerjaan, mengukur kinerja, pengendalian kualitas, penjadwalan kerja, pengelolaan persediaan, dan perencanaan produksi. Manajer operasi berkaitan dengan orang, teknologi, dan batas waktu. Manajer tersebut membutuhkan keahlian teknis, konseptual, dan berperilaku yang baik. Manajemen operasi berkedudukan sama dengan ketiga manajemen fungsional lain, yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Menurut Russel dan Taylor (2011), operasi merupakan inti teknis yang berhubungan dengan ketiga manajemen fungsional lainnya.

Untuk mendapatkan dana sebagai modal utama menjalankan proses produksi, manajemen operasional menyediakan data produksi dan persediaan, data kebutuhan dana produksi pada bagian keuangan untuk dicari sumber dana oleh keuangan. Pemasaran menyediakan informasi mengenai peramalan penjualan, permintaan dan umpan balik pelanggan, dan informasi pengembangan produk dan promosi. Operasional memberikan informasi pada pemasaran mengenai ketersediaan produk atau jasa, perkiraan *lead time*, status pemesanan, dan jadwal pengiriman atau penyampaian. Untuk kebutuhan sumber daya manusia, aktivitas operasi membutuhkan sumber daya manusia untuk mengadakan rekrutmen, melatih, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada karyawan untuk membantu. Operasional juga berinteraksi dengan pemasok untuk memesan bahan baku, berkomunikasi mengenai kebutuhan bahan, mengadakan negosiasi, menjamin kualitas produk, dan finalisasi spesifikasi perancangan.

Produk dan jasa dihasilkan dalam serangkaian kegiatan yang saling terkait. Akumulasi dari kegiatan tersebut membentuk suatu rantai nilai. Rantai nilai merupakan serangkaian proses yang menghasilkan produk atau memberikan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Setiap kegiatan atau proses harus dapat memberikan nilai bagi kegiatan sebelumnya dengan mengurangi pemborosan dan biaya yang tidak perlu. Rantai nilai tersebut memperkuat hubungan antara proses dengan kinerja, yang mencakup proses internal, proses eksternal, dan pemasok. Konsep rantai nilai memfokuskan pada jenis proses pada rantai nilai tersebut. Ada dua jenis proses, yaitu proses inti (*core process*) dan proses pendukung (*support process*). Proses inti merupakan serangkaian kegiatan yang menyampaikan nilai pada pelanggan. Manajer dan karyawan berinteraksi dengan pelanggan eksternal dan membangun hubungan dengan mereka, mengembangkan produk dan jasa baru, berinteraksi dengan pemasok eksternal, dan menghasilkan produk dan jasa atau pelayanan untuk pelanggan eksternal. Sementara itu, proses pendukung memberikan sumber daya dan *input* yang penting ke dalam proses inti yang penting bagi pengelolaan kegiatan perusahaan atau organisasi. Menurut Krajewski *et al.* (2007), ada empat proses inti, yaitu:

1. Proses hubungan dengan pelanggan atau yang disebut pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Karyawan terlibat dalam proses hubungan dengan pelanggan dengan cara mengidentifikasi, menarik, dan membangun hubungan dengan pelanggan eksternal, dan membantu pengiriman atau penyampaian kebutuhan dan harapan pelanggan. Fungsi tradisional seperti pemasaran dan penjualan merupakan bagian dari proses tersebut.
2. Proses pengembangan produk atau jasa baru. Karyawan terlibat dalam proses pengembangan produk atau jasa baru dengan mendesain dan mengembangkan produk atau jasa baru tersebut. Produk atau jasa baru tersebut dikembangkan sesuai dengan spesifikasi pelanggan eksternal.

3. Proses pemenuhan pesanan. Proses pemenuhan pesanan meliputi kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan menyampaikan jasa atau pelayanan dan produk kepada pelanggan eksternal.
4. Proses hubungan dengan pemasok. Dalam proses tersebut karyawan memilih pemasok jasa, bahan baku, fasilitas, dan informasi dengan cepat dan efisien.

Sedangkan proses pendukung yang dibutuhkan meliputi penggabungan modal, penganggaran, rekrutmen dan pelatihan karyawan, evaluasi dan pemberian penghargaan bagi karyawan, dukungan dan pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi, dan manajemen fungsional.

Dalam perusahaan jasa, terdapat rantai keuntungan jasa (*service profit chain*) yang meliputi kepuasan dan loyalitas pelanggan yang akan mendorong serangkaian kinerja yang menghubungkan antara kualitas, produktivitas, nilai pelayanan, kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga dapat mendorong keuntungan dan pertumbuhan (Silvestro, 2002). Silvestro (2002) juga menyatakan bahwa manajemen operasional, manajemen kualitas total (*total quality management*), manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pelayanan yang akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dan produktivitas dan profitabilitas organisasi. Hal ini terutama sangat diperlukan bagi perusahaan dengan karakteristik hubungan dengan staf tinggi, sedikit kesempatan untuk substitusi teknologi, hubungan dengan staf diperlukan untuk permasalahan nilai pelanggan, dan pelayanan dengan biaya tenaga kerja tinggi.

Fungsi manajemen operasional juga meliputi perencanaan operasional, penjadwalan operasional, dan pengendalian operasional. Perencanaan operasional meliputi perencanaan kapasitas, perencanaan lokasi perusahaan, perencanaan tata letak di dalam perusahaan, dan perencanaan kualitas produk, proses, dan layanan. Penjadwalan operasional meliputi penjadwalan produksi, penjadwalan karyawan dan penjadwalan detail. Sedangkan pengendalian operasional meliputi pengendalian bahan baku dan manajemen rantai pasokan, serta pengendalian kualitas.

1. Perencanaan Kapasitas

Perencanaan kapasitas merupakan perencanaan untuk menentukan berapakah produk yang dapat dihasilkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu atau berapakah pelanggan yang dapat dilayani dalam periode waktu tertentu. Perencanaan kapasitas merupakan proses perencanaan penjualan dan operasi, memroses informasi dalam standar waktu, aliran, dan informasi lain mengenai bagaimana perusahaan menghasilkan jasa atau produk, dan rencana *input* yang diperlukan. Perencanaan ini menentukan kebutuhan mesin, peralatan, dan tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan layanan yang diperlukan. Perencanaan kapasitas juga dapat membuat laporan bagi manajer dalam berbagai bidang seperti sumber daya manusia, pembelian, penjualan dan pemasaran, dan keuangan dan akuntansi.

Perencanaan kapasitas mempunyai horizon waktu, baik jangka panjang (lebih dari satu tahun), jangka menengah (bulanan hingga kuartalan), dan jangka pendek (kurang dari satu tahun). Perencanaan kapasitas jangka panjang mempertimbangkan kebutuhan saat ini dan kebutuhan di masa mendatang. Jika kapasitas terlalu kecil, perusahaan harus menolak permintaan pelanggan. Namun jika kapasitas terlalu besar, perusahaan akan mengalami pemborosan biaya, terutama untuk mengadakan perawatan terhadap fasilitas, mesin, dan peralatan yang terlalu banyak. Manajemen kapasitas merupakan kemampuan untuk menyeimbangkan permintaan pelanggan dan kemampuan sistem penyampaian pelayanan untuk memuaskan pelanggan. Hal ini meliputi, pertama pengenalan permintaan dengan peramalan permintaan; kedua, pilihan untuk mengelola kapasitas untuk memenuhi

permintaan yang diharapkan. Meskipun tidak ada satu orang yang disebut sebagai manajer kapasitas, namun ada beberapa posisi manajer yang menggunakan kapasitas secara efektif.

2. Perencanaan Lokasi Perusahaan

Salah satu keputusan yang paling penting dalam manajemen operasional adalah menentukan di mana perusahaan atau organisasi akan ditempatkan. Setelah lokasi dipilih, perusahaan segera didirikan dan tata letaknya segera diatur untuk memudahkan kegiatan operasionalnya. Perusahaan memilih lokasi berdasarkan berbagai pertimbangan, seperti strategi pengembangan perusahaan, kemungkinan meningkatnya permintaan, keberadaan fasilitas yang ada saat ini yang sudah tidak memenuhi syarat lagi bila masih digunakan di masa mendatang, atau kemungkinan adanya ekspansi, baik fasilitasnya maupun perusahaannya (Haksever *et al.*, 2000). Keputusan mengenai lokasi biasanya berkaitan dengan tiga hal, yaitu memperluas fasilitas atau perusahaan yang ada saat ini, menutup fasilitas atau perusahaan yang ada dan membuka kembali di lokasi yang baru, atau membuka satu atau beberapa lokasi baru.

Keputusan penentuan lokasi untuk menghasilkan produk merupakan aspek kunci dalam membuat keputusan strategik dan logistik untuk perusahaan manufaktur. Lokasi optimum menawarkan keunggulan bersaing dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan (McCarthy & Atthirawang, 2003). Semakin tingginya persaingan, meningkatnya globalisasi dan kompleksnya lingkungan tempat perusahaan beroperasi, maka pengelolaan jaringan kerja internasional terintegrasi menjadi tugas penting manajer operasi. Menurut Vereecke dan Van Dierdonck (2002), keputusan mengenai lokasi didasarkan pada pertimbangan ciri struktural dan infrastrukural. Pertimbangan struktural merupakan ukuran dan lokasi perusahaan, kapasitas, tipe peralatan, dan tingkat otomatisasi peralatan. Sementara pertimbangan infrastrukural meliputi keahlian karyawan, tingkat otonomi lokasi, dan struktur organisasi.

Keputusan dalam pemilihan lokasi juga merupakan bagian penting dari keseluruhan strategi pemasaran untuk menyampaikan produk atau pelayanan kepada pelanggan. Perusahaan tidak dapat menyederhanakan survei karakteristik demografi dan membangun fasilitas pada lokasi dengan tanda-tanda penting dari pelanggan, atau adanya pertimbangan finansial yang merupakan bagian dari keputusan pemilihan lokasi. Keputusan lokasi memang lebih sering dilakukan untuk operasi jasa atau pelayanan daripada perusahaan manufaktur. Fasilitas untuk pelayanan yang berhubungan dengan bisnis cenderung lebih kecil dan murah. Pelayanan tergantung pada tingkat kejenuhan pasar, sehingga lokasi merupakan bagian nyata dari produk. Lokasi perusahaan manufaktur juga penting, tetapi untuk berbagai alasan yang berbeda. Meskipun kriteria lokasi yang utama untuk bisnis jasa biasanya adalah kemudahan akses oleh pelanggan, perusahaan manufaktur juga menggunakannya dengan kriteria yang berbeda. Kriteria untuk perusahaan manufaktur misalnya karakteristik karyawan, biaya tenaga kerja atau upah, kedekatan dengan pemasok dan pasar, biaya distribusi dan transportasi, biaya dan ketersediaan energi, infrastruktur masyarakat seperti jalan raya, peraturan pemerintah, kualitas kehidupan kerja, dan pajak.

3. Perencanaan Tata Letak di Dalam Perusahaan

Tata letak merupakan keputusan kunci yang menentukan efisiensi operasi jangka panjang. Tata letak mempunyai sejumlah implikasi strategis karena hal tersebut dapat menyusun prioritas persaingan perusahaan yang berkaitan dengan kapasitas, proses, fleksibilitas, dan biaya seperti kualitas kehidupan kerja, kontak pelanggan, dan imej. Tata letak yang efektif dapat membantu organisasi mencapai strategi yang mendukung diferensiasi, biaya rendah, dan tanggapan. Tata letak terdapat pada semua bidang karena

setiap fasilitas mempunyai tata letak. Tata letak yang baik dapat memperbaiki koordinasi antar lini departemen dan bidang fungsional. Setiap proses dalam fasilitas mempunyai tata letak yang harus direncanakan secara teliti.

Menurut Heizer dan Render (2011), desain tata letak harus memperhatikan beberapa hal:

1. Penggunaan ruang, peralatan, dan orang dengan lebih baik
2. Dapat memperbaiki aliran informasi, material, dan orang
3. Dapat memperbaiki moral karyawan dan meningkatkan keamanan dan kondisi kerja
4. Dapat memperbaiki interaksi dengan pelanggan
5. Bersifat fleksibel (apa pun tata letak yang ada, pasti memerlukan perubahan)

Tata letak mengubah keputusan yang luas mengenai prioritas persaingan, strategi proses, kualitas, dan kapasitas proses ke dalam pengaturan fisik orang, peralatan, dan ruang. Sementara itu, Krajewski *et al.* (2007) menyatakan bahwa tata letak dikatakan baik apabila memenuhi satu atau beberapa faktor berikut ini:

1. Kepuasan pelanggan.
2. Tingkat investasi modal.
3. Persyaratan penanganan bahan atau material.
4. Kemudahan dalam mengambil dan menyimpan barang
5. Lingkungan dan atmosfer kerja
6. Mudah dalam perawatan mesin
7. Sikap pelanggan internal dan eksternal
8. Banyaknya fleksibilitas yang diperlukan
9. Pelanggan pelanggan dan tingkat penjualan

Selanjutnya, ada tiga jenis tata letak yang dikenal dalam perusahaan, yaitu tata letak proses, tata letak produk, dan tata letak campuran. Tata letak proses digunakan pada kantor yang langsung berhubungan dengan pelanggan (*front office*) dan *job process* dengan aliran kerja beragam, volume rendah, dan kastemisasi tinggi. Tata letak proses atau tata letak aliran fleksibel ini paling sesuai bila kegiatan operasional dilakukan *intermittent* dengan berbagai tipe pelanggan atau perusahaan manufaktur yang memiliki berbagai komponen yang berbeda-beda. Keunggulan tipe tata letak proses ini adalah dapat diatur secara linier, menggunakan peralatan yang bersifat umum dan menggunakan sedikit sumber daya, lebih fleksibel dalam menangani perubahan dalam bauran produk, karyawan lebih ahli dalam pengetahuan teknis, dan peralatan yang multifungsi. Tantangan dalam tata letak proses atau aliran fleksibel ini adalah pengaturan tata letak yang memudahkan proses sehingga tidak menimbulkan kekacauan. Tata letak fleksibel ini sering disebut dengan tata letak proses yang dapat digunakan baik untuk perusahaan manufaktur atau pemanufakturan maupun perusahaan jasa atau layanan.

Sementara itu, tata letak produk atau aliran lini ini digunakan pada pabrikasi (atau yang sering disebut dengan *back office*) dan proses lini yang memiliki aliran kerja linier dan tugas yang berulang-ulang. Manajer harus menentukan sumber daya bagi pelayanan, produk, atau tugas individual. Setiap stasiun atau pusat kerja (*work station*) atau departemen diatur sesuai jalur lini, seperti alur cucian mobil yang dilakukan secara otomatis. Meskipun tata letak produk atau tata letak aliran lini diatur mengikuti aliran garis lurus, namun aliran tersebut seringkali bukan yang terbaik. Tipe tata letak produk sangat terspesialisasi dan sumber daya

modal tinggi. Bila volumenya tinggi, keuntungan tata letak produk adalah dalam hal kecepatan tingkat pemrosesan, persediaan lebih rendah, waktu tidak produktifnya rendah untuk perubahan dan penanganan bahan atau material. Tantangan tata letak produk adalah mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam stasiun-stasiun kerja dan mencapai tingkat hasil yang diinginkan dengan sumber daya terbatas. Komposisi dan banyaknya stasiun kerja merupakan keputusan yang penting. Tata letak aliran lini sering disebut juga sebagai tata letak produk dengan proses yang bersifat kontinyu. Keunggulan tata letak produk ini adalah persediaan bahan baku dan barang dalam proses rendah, pelatihan karyawan tidak terlalu diutamakan, biaya variabel per unit produk rendah, dan waktu persiapan mesin tidak terlalu lama. Sedangkan kelemahan tata letak produk ini adalah fleksibilitasnya rendah, unit produk yang dihasilkan banyak, dan terhentinya sebagian proses akan menghambat proses produksi secara keseluruhan.

Jenis tata letak yang ketiga adalah tata letak campuran. Tata letak ini mengombinasikan elemen-elemen dari proses yang berbeda dan proses lini. Beberapa fasilitas diatur dalam tata letak dengan aliran fleksibel dan yang lain diatur dalam tata letak lini. Tata letak campuran digunakan dalam fasilitas yang mempunyai kegiatan operasi pabrikasi dan rakitan (*assembly*). Operasi pabrikasi merupakan komponen yang dibuat dari bahan mentah dengan aliran campuran, sedangkan pada operasi rakitan, komponennya dirakit menjadi produk akhir. Manajer operasional juga menciptakan tata letak campuran dalam memperkenalkan sel dan otomasi yang fleksibel seperti sistem pemanufakturan fleksibel (*flexible manufacturing system* atau *FMS*). Suatu sel merupakan dua atau lebih stasiun kerja yang ditempatkan saling berdekatan dengan beberapa bagian atau model diproses dengan aliran lini. Sedangkan bila sel satu karyawan dan sel beberapa mesin disebut teknologi kelompok (*group technology* atau *GT*).

4. Perencanaan Kualitas

Setiap perusahaan menghendaki semua kegiatannya dapat menjamin bahwa produk atau jasa yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Kualitas memerlukan suatu proses perbaikan yang terus-menerus yang dapat diukur, baik secara individual, organisasi, korporasi, dan tujuan kinerja nasional. Dukungan manajemen, karyawan, dan pemerintah untuk perbaikan kualitas adalah penting bagi kemampuan berkompetisi secara efektif di pasar global. Perencanaan kualitas lebih dari suatu strategi usaha, melainkan merupakan suatu tanggung jawab pribadi, bagian dari warisan kultural, dan merupakan sumber penting kebanggaan nasional. Komitmen terhadap kualitas adalah suatu sikap yang diformulasikan dan didemonstrasikan dalam setiap lingkup kegiatan dan kehidupan, serta mempunyai karakteristik hubungan yang paling dekat dengan anggota masyarakat.

Konsep kualitas harus bersifat menyeluruh, baik produk maupun prosesnya. Kualitas produk meliputi kualitas bahan baku dan barang jadi, sedangkan kualitas proses meliputi kualitas segala sesuatu yang berhubungan dengan proses produksi perusahaan manufaktur dan proses penyediaan jasa atau pelayanan bagi perusahaan jasa. Kualitas harus dibangun sejak awal, dari penerimaan *input* hingga perusahaan menghasilkan *output* bagi pelanggannya. Setiap tahapan dalam proses produksi maupun proses penyediaan jasa atau pelayanan juga harus berorientasi pada kualitas tersebut. Hal ini disebabkan setiap tahapan proses mempunyai pelanggan. Hal ini berarti pelanggan suatu proses adalah proses selanjutnya, dan pemasok suatu proses adalah proses sebelumnya.

Secara umum dapat dikatakan bahwa kualitas produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan. Apabila diutarakan secara rinci, kualitas memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen dan perspektif konsumen, di mana bila kedua hal tersebut

disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh konsumen.

Perencanaan kualitas dimulai ketika produk didesain dengan sasaran pada kinerja dan konsistensi. Kinerja meliputi bagaimana produk dapat berfungsi dengan baik sesuai dengan desain, sedangkan konsistensi merupakan keseragaman atau standarisasi kualitas produk yang dihasilkan atau layanan yang diberikan dari waktu ke waktu. Perencanaan kualitas juga melibatkan berbagai hal, baik peralatan, mesin, fasilitas, bahan baku, karyawan, dan sistem yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa.

5. Penjadwalan Produksi

Penjadwalan produksi meliputi berbagai tingkatan atau level. Pada level pertama atau tingkat yang paling tinggi, penjadwalan meliputi keputusan mengenai produk apa yang akan dihasilkan dan kapan produk tersebut akan dihasilkan. Penjadwalan produksi pada level di bawahnya adalah bagaimana atau dengan cara apakah permintaan pelanggan akan dipenuhi, dengan persediaan produk yang terjadi karena rendahnya permintaan, dengan mengadakan kerja lembur ketika permintaan meningkat, dengan menyubkontrakkan kelebihan pekerjaan karena permintaan meningkat, ataukah dengan menyewa karyawan ketika permintaan pelanggan meningkat. Keputusan ini berpengaruh pada penentuan jadwal mesin dan peralatan, serta penentuan kebutuhan karyawan dan jadwal kerja karyawan.

Penjadwalan sistem pelayanan berbeda dari penjadwalan sistem manufaktur dalam beberapa hal. Dalam sistem manufaktur, penjadwalan menekankan pada mesin dan material, sedang dalam sistem pelayanan penekanan pada *level staffing* (Heizer & Render, 2011). Dalam perusahaan manufaktur, persediaan dapat membantu melancarkan atau meratakan permintaan pada seluruh periode produksi, namun pada perusahaan jasa atau pelayanan hal tersebut tidak dapat dilakukan. Pelayanan bersifat padat karya, sehingga permintaan bagi karyawan sangat bervariasi. Keterbatasan karyawan dalam perusahaan jasa juga ditambah dengan berbagai aturan yang sah menurut hukum mengenai upah dan jam kerja dan kontrak dengan departemen ketenagakerjaan yang berupa kesepakatan mengenai jam kerja maksimum per *shift*, minggu, atau bulan yang membatasi keputusan penjadwalan tersebut. Pelayanan biasanya menjadwalkan orang, dibandingkan material, keperilakuan, sosial, senioritas, dan persoalan kepangkatan yang mempersulit penjadwalan.

Menurut Russell & Taylor (2011), tujuan penjadwalan adalah memenuhi waktu jatuh tempo pelanggan, meminimalkan keterlambatan, meminimalkan waktu penyelesaian pekerjaan, meminimalkan waktu menanggapi permintaan pelanggan, meminimalkan waktu pelanggan dalam sistem, meminimalkan kerja lembur, memaksimalkan penggunaan mesin dan peralatan, meminimalkan waktu menganggur karyawan, dan meminimalkan persediaan barang dalam proses. Penjadwalan karyawan juga merupakan satu cara mengelola kapasitas dengan sistem penjadwalan khusus untuk periode yang menjadi tanggung jawab karyawan. Pendekatan ini digunakan pada permintaan pelanggan yang cepat tanggap dan permintaan secara keseluruhan dapat diramalkan. Penjadwalan kekuatan karyawan menterjemahkan rencana *staffing* ke dalam penjadwaan spesifik setiap karyawan.

Menurut Jacobs dan Bechtold (1994), ada tiga fungsi penting penjadwalan, yaitu: (1) peramalan permintaan; (2) penentuan tingkat pelayanan dan kebutuhan karyawan; dan (3) penjadwalan kekuatan kerja. Peramalan permintaan menyediakan informasi yang digunakan dalam penjadwalan kapasitas karyawan yang tepat untuk memenuhi permintaan yang bervariasi. Peramalan permintaan disusun untuk penjadwalan kekuatan kerja yang biasanya mengungkapkan variasi dalam intensitas produksi atau pelayanan antarperiode hari atau mingguan. Penentuan tingkat produksi atau pelayanan dan kebutuhan karyawan melibatkan konversi dari peramalan permintaan pelanggan ke dalam persyaratan karyawan untuk setiap periode perencanaan. Proses tersebut dapat dicapai dalam konteks tingkat produksi atau

pelayanan yang menentukan. Penentuan tingkat produksi atau pelayanan tepat bagi organisasi jasa khusus atau sulit dengan melibatkan berbagai fungsi dalam pemasaran, periklanan, lokasi, jam operasi atau jam kerja, dan tata letak dan desain pelayanan. Tingkat produksi atau pelayanan juga melibatkan persepsi pelanggan seperti kesopanan, kemampuan, pengetahuan, dan kemampuan membantu dari karyawan perusahaan jasa. Tingkat produksi atau pelayanan yang ada dalam penyusunan persyaratan karyawan ditentukan oleh kebijakan manajemen sebagai rata-rata lama waktu yang diharapkan pelanggan yang menunggu untuk dilayani.

6. Penjadwalan Karyawan dan Penjadwalan yang Lebih Detil

Penjadwalan kekuatan kerja melibatkan spesifikasi jadwal yang tepat bagi karyawan untuk bekerja. Berbagai program matematika digunakan dalam mencari solusi optimal, yaitu *linear programming*, *integer programming*, *goal programming*, *network flow*, *non-linear programming*, dan *dynamic programming*. Penjadwalan kekuatan karyawan berisi berbagai jenis fleksibilitas, yaitu:

1. Karyawan yang bekerja kurang dari delapan jam per hari (fleksibilitas panjang shift).
2. Karyawan yang bekerja kurang dari lima hari kerja per minggu (fleksibilitas panjang hari kerja).
3. Karyawan yang menerima waktu istirahat selama periode *shift* (fleksibilitas waktu istirahat).
4. Karyawan yang mulai bekerja dalam sehari sepanjang *shift* (fleksibilitas mulainya *shift*).
5. Karyawan secara individu yang mulai bekerja pada periode yang berbeda pada hari yang berbeda dalam seminggu (fleksibilitas waktu mulainya hari kerja).
6. Karyawan yang boleh menerima tawaran rekreasi pada hari kerja yang tidak berurutan dalam seminggu (hari libur yang tidak berurutan).

Permasalahan penjadwalan perusahaan jasa adalah karyawan atau penyedia jasa. Manajemen kasus (*case management*) diperlukan meskipun semua proses pelayanan yang diperlukan tersedia, namun tetap sulit bagi klien untuk dapat diakses. *Case management* merupakan fenomena baru. Ada beberapa pelayanan yang dapat dikelola dengan cara baru seperti rumah makan. *Case management* dikembangkan secara luas dalam menghadapi berbagai pelayanan. Kebutuhan mengintegrasikan pelayanan yang lebih baik, bahwa integrasi akan mengurangi kebutuhan dalam *case management*. Moore (1992) menyatakan bahwa penekanan pada *case management* akan bervariasi berdasar tingkat pengintegrasian pelayanan dan tingkat ketersediaan sumber daya.

Penjadwalan yang detil berisi sekumpulan kegiatan aktivitas yang menyusun penugasan yang sesungguhnya mulai awal hingga waktu penyelesaian kegiatan untuk menunjukkan kapan kegiatan harus dikerjakan (Benavider & Prado, 2002). Untuk mencapai hal tersebut, sejumlah program untuk mengurangi biaya dan memperbaiki organisasi dan teknologi dengan sistem *Just In Time*. Penjadwalan dapat dibantu dengan sistem pakar (*expert system*) yang merupakan program komputer yang membantu menyelesaikan masalah dan dilakukan oleh orang yang ahli. Hal tersebut meliputi:

1. Inti pengetahuan (*knowledge core* atau *knowledge base*), yang dilakukan dan diperoleh dengan sistem pembelajaran mandiri (*self-learning*).
2. Berbagai sistem untuk mengeksplorasi pengetahuan badan kesimpulan atau keputusan atau hasil yang dapat dicapai.
3. Kemampuan untuk melihat pencapaian hasil seperti yang dijelaskan.

7. Pengendalian Bahan Baku dan Manajemen Rantai Pasokan

Pengendalian bahan baku merupakan kegiatan memonitor pemesanan dan penggunaan bahan baku yang dapat menghemat biaya. Pengelolaan bahan baku meliputi proses yang dilakukan manajer operasional dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aliran bahan baku dari pemasok, proses produksi, hingga menjadi produk yang siap didistribusikan kepada pelanggan. Kegiatan pengelolaan bahan baku meliputi pemilihan pemasok, pembelian bahan baku, pengiriman bahan baku, penyimpanan bahan baku, dan pengendalian bahan baku. Pengelolaan persediaan meliputi persediaan bahan baku, persediaan barang dalam proses, dan persediaan barang jadi atau produk. Kegiatan pengadaan bahan baku dapat dilakukan dengan cara memilih antara pembuatan sendiri bahan baku yang diperlukan atau memilih pemasok. Kegiatan tersebut dilakukan dengan membandingkan biaya terendah, apakah biaya untuk membuat bahan baku sendiri atau biaya membeli bahan baku dari pemasok. Pengendalian bahan baku harus didukung dengan kegiatan pengelolaan rantai pasokan (*supply-chain management*).

Manajemen rantai pasokan didefinisikan sebagai integrasi proses bisnis dari pelanggan akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, pelayanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan (Cooper *et al.*, 1997). Manajemen rantai pasokan merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam pengadaan bahan baku, mentransformasikannya menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan menyerahkannya kepada pelanggan (Heizer & Render, 2011). Kegiatan ini mencakup penentuan transportasi dari pemasok, transfer secara kredit atau tunai, pemasok, distributor, dan pihak pemberi kredit (bank), hutang dan piutang, persediaan dan penggudangan, pengisian pesanan, informasi proses produksi, dan ramalan permintaan pelanggan. Rantai pasokan merupakan jaringan kerja yang mentransformasikan bahan baku ke distribusi produk yang melibatkan baik satu perusahaan atau dengan perusahaan lain (Hult *et al.*, 2004). Konsep manajemen rantai pasokan diadopsi oleh berbagai perusahaan sebagai cara yang penting dalam mencapai keunggulan bersaing di pasar domestik dan pasar global.

Manajemen rantai pasokan merupakan pendekatan terintegrasi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian bahan baku dan informasi dari pemasok ke pelanggan akhir. Struktur proses rantai pasokan meliputi perencanaan, penyediaan sumber daya, pembuatan, dan penyampaian. Perencanaan meliputi proses untuk menyeimbangkan permintaan dan penawaran agregat untuk memenuhi sasaran. Rencana permintaan dan penawaran harus dilakukan untuk menilai sumber daya yang ditawarkan, menyusun prioritas permintaan, merencanakan persediaan, mengembangkan keperluan distribusi, menentukan kapan mulai produksi, mengembangkan rencana kebutuhan bahan, dan merencanakan kapasitas secara kasar semua produk pada semua saluran. Pada tahapan ini melibatkan pengelolaan rencana infrastruktur.

Perencanaan infrastruktur meliputi keputusan membeli atau membuat, konfigurasi rantai pemasok, perencanaan sumber daya dan kapasitas jangka panjang, perencanaan bisnis, dan manajemen lini produk. Penyediaan sumber daya meliputi proses untuk mengadakan produk dan jasa untuk memenuhi permintaan yang sesungguhnya atau yang direncanakan. Tahap ini mencakup tahapan taktis seperti penerimaan, inspeksi, penyimpanan dari isu material. Penyediaan sumber daya juga mencakup pengadaan desain pelayanan seperti halnya desain produk. Pembuatan meliputi proses menyediakan produk dan jasa akhir. Pada *level* taktis, pembuatan melibatkan permintaan dan penerimaan bahan, pemanufakturan dan pengujian produk, dan pengepakan. Pengelolaan infrastruktur mencakup pengembangan kemampuan yang meliputi perubahan desain, fasilitas, peralatan, kualitas produksi, penjadwalan, dan manajemen kapasitas jangka pendek. Sedangkan penyampaian mencakup penyediaan produk dan jasa untuk memenuhi permintaan aktual dan yang direncanakan.

Manajemen rantai pasokan melibatkan koordinasi fungsi-fungsi organisasi internal dan eksternal ke dalam fasilitas aliran barang dan jasa yang terbaik (Zsidisin *et al.*, 2000). Manajemen rantai pasokan ini juga menjamin kualitas pelayanan kepada pelanggan dengan memperbaiki komunikasi dan informasi. Untuk meningkatkan persaingan, perlu dilakukan kastemisasi produk, kualitas yang tinggi, pengurangan biaya, dan kecepatan atau ketepatan memasuki pasar. Dalam lingkungan bisnis global yang dikenal sebagai *the borderless-world* diperlukan adanya informasi yang terintegrasi diantara pihak-pihak terkait. Hal tersebut memerlukan manajemen rantai pasokan yang cukup fleksibel untuk dapat bereaksi dalam penyediaan bahan baku, rantai saluran distribusi, impor, dan tingkat keuangan; mampu menggunakan teknologi komputer terbaru untuk mengelola penyampaian atau penyerahan produk dan dalam menghasilkan produk akhir; dan dikelola oleh staf yang handal dan memahami berbagai isu politik, perdagangan, dan dekat dengan pelanggan.

8. Pengendalian Kualitas

Istilah kualitas memang tidak terlepas dari manajemen kualitas yang mempelajari setiap area dari manajemen operasi dari perencanaan lini produk dan fasilitas, sampai penjadualan dan memonitor hasil. Kualitas merupakan bagian dari semua fungsi usaha yang lain (pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, dan lain-lain). Dalam kenyataannya, penyelidikan kualitas adalah suatu penyebab umum yang alamiah untuk mempersatukan fungsi-fungsi usaha. Kualitas produk atau jasa itu akan dapat diwujudkan bila orientasi seluruh kegiatan perusahaan atau organisasi tersebut berorientasi pada kepuasan pelanggan. Apabila diutarakan secara rinci, kualitas memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen dan perspektif konsumen, di mana bila kedua hal tersebut disatukan maka akan dapat tercapai kesesuaian antara kedua sisi tersebut yang dikenal sebagai kesesuaian untuk digunakan oleh konsumen.

Selama ini, kualitas seringkali hanya digambarkan sebagai konsep yang abstrak seperti bagaimana manajer sebuah organisasi menentukan sasaran kualitas, dengan alat apakah manajer organisasi mengevaluasi pencapaian manajemen kualitas, apakah sumber daya yang mendukung kualitas dapat dialokasikan secara lebih efisien, bagaimana tingkat pengembalian kualitas secara ekonomi ditentukan, dan masih banyak lagi. Selanjutnya, apabila ditinjau kembali biaya kualitas, sebenarnya ada sisi lain yang belum atau jarang ditinjau, yaitu nilai kualitas yang melekat pada produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Pelanggan yang membayar produk atau jasa yang ditawarkan tentu mengharapkan akan mendapatkan produk atau jasa yang kualitasnya sebanding dengan nilai yang telah mereka wujudkan dalam membayar harga produk atau jasa tersebut. Nilai kualitas adalah indeks penilaian pelanggan, yang merupakan harga yang dibayarkan pelanggan atas hasil atau manfaat yang dirasakan karena kualitas produk atau proses sesuai dengan harapannya (Bester, 1999). Setiap pelanggan mempunyai nilai indeks yang berbeda-beda, berkaitan dengan kriteria obyektif dan subyektif yang dimilikinya. Dalam praktek, manajemen kualitas harus menyadari bahwa mereka secara nyata mengevaluasi produktivitas dan penjaminan bisnis seperti pada kualitas. Selain itu, biasanya nilai kualitas produk akan ditingkatkan untuk memperbaiki persepsi masyarakat, walaupun pada saat yang sama kualitas seringkali ditekan untuk meningkatkan produktivitas.

Sistem produksi bagi perusahaan manufaktur dan jasa dinilai dengan mengukur efektivitas dan atau kinerjanya. Pengukuran efektivitas meliputi kemudahan dalam perawatan, kesiapan operasional, ketersediaan, dan sebagainya. Sementara itu, pengukuran kinerja meliputi produktivitas, efisiensi, penggunaan, dan kualitas (Al-Darrab, 2000). Pengukuran umum produktivitas memang sangat erat dengan pengukuran efisiensi dan penggunaan. Namun pengukuran terbaru dalam produktivitas telah melibatkan kualitas di dalamnya. Menurut Al-Darrab (2000), perbaikan produktivitas adalah lebih baik daripada sekedar mengadakan pengurangan karyawan, namun produktivitas dapat ditingkatkan

dengan cara mengerjakan lebih banyak dengan sumber daya yang sama, mengerjakan lebih sedikit dengan pengurangan sumber daya yang lebih besar, atau mengerjakan lebih sedikit dengan mengkonsumsi sumber daya dalam jumlah kecil.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan yang dimaksud dengan produksi atau operasional.
2. Fungsi operasi mempunyai tiga keputusan, sebutkan.
3. Sebutkan kegiatan manajemen operasional.
4. Jelaskan empat proses inti operasional.
5. Apa yang Anda ketahui tentang manajemen rantai pasokan.

Rangkuman

1. Produksi atau operasional merupakan penciptaan produk dan jasa. Manajemen operasi merupakan kegiatan menciptakan produk dan jasa melalui proses transformasi *input* menjadi *output*. Manajer operasional merupakan bagian dari organisasi yang membuat barang dan penyampaian pelayanan kepada pelanggan. Manajemen operasional yang efektif dan efisien adalah penting bagi kesuksesan organisasi dengan mendukung dan mengembangkan keunggulan bersaing.
2. Dalam fungsi operasi, keputusan manajemen dapat dibagi ke dalam keputusan strategik (jangka panjang), keputusan taktik (jangka menengah), dan keputusan perencanaan dan pengendalian operasi (jangka pendek).
3. Ada empat proses inti manajemen operasional, yaitu:
 - a. Proses hubungan dengan pelanggan atau yang disebut pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Karyawan terlibat dalam proses hubungan dengan pelanggan dengan cara mengidentifikasi, menarik, dan membangun hubungan dengan pelanggan eksternal, dan membantu pengiriman atau penyampaian kebutuhan dan harapan pelanggan. Fungsi tradisional seperti pemasaran dan penjualan merupakan bagian dari proses tersebut.
 - b. Proses pengembangan produk atau jasa baru. Karyawan terlibat dalam proses pengembangan produk atau jasa baru dengan mendesain dan mengembangkan produk atau jasa baru tersebut. Produk atau jasa baru tersebut dikembangkan sesuai dengan spesifikasi pelanggan eksternal.
 - c. Proses pemenuhan pesanan. Proses pemenuhan pesanan meliputi kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dan menyampaikan jasa atau pelayanan dan produk kepada pelanggan eksternal.
 - d. Proses hubungan dengan pemasok. Dalam proses tersebut karyawan memilih pemasok jasa, bahan baku, fasilitas, dan informasi dengan cepat dan efisien.
4. Kegiatan dalam manajemen operasional meliputi mengorganisir pekerjaan, memilih proses, mendesain tata letak, mendesain pekerjaan, mengukur kinerja, pengendalian kualitas, penjadwalan kerja, pengelolaan persediaan, dan perencanaan produksi. Fungsi manajemen operasional meliputi perencanaan operasional, penjadwalan operasional, dan pengendalian operasional.

5. Manajemen rantai pasokan didefinisikan sebagai integrasi proses bisnis dari pelanggan akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, pelayanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan. Manajemen rantai pasokan merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam pengadaan bahan baku, mentransformasikannya menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan menyerahkannya kepada pelanggan. Kegiatan ini mencakup penentuan transportasi dari pemasok, transfer secara kredit atau tunai, pemasok, distributor, dan pihak pemberi kredit (bank), hutang dan piutang, persediaan dan penggudangan, pengisian pesanan, informasi proses produksi, dan ramalan permintaan pelanggan. Rantai pasokan merupakan jaringan kerja yang mentransformasikan bahan baku ke distribusi produk yang melibatkan baik satu perusahaan atau dengan perusahaan lain.



RANGKUMAN

Produksi atau operasional merupakan kegiatan penciptaan produk dan jasa. Manajer operasional merupakan bagian dari organisasi yang membuat barang atau memberikan jasa atau layanan pada pelanggan. Ada berbagai perbedaan antara perusahaan jasa dan perusahaan manufaktur. Proses inti kegiatan operasional adalah proses hubungan dengan pelanggan, proses pengembangan produk atau jasa, proses pemenuhan kebutuhan pesanan, dan proses hubungan dengan pemasok. Sementara itu, operasional memiliki delapan fungsi yang mendorong kehidupan perusahaan.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- Berikut adalah beberapa hal yang menjadi tanggung jawab bidang operasional, kecuali:
 - desain proses dan tata letak
 - perencanaan produksi dan pengendalian persediaan
 - pengendalian dan pengelolaan kualitas
 - perencanaan kapasitas dan manajemen keuangan
- Proses transformasi dapat dikategorikan menjadi:
 - fisikal dan fisiologikal
 - lokasi dan penyimpanan
 - pertukaran dan informasional
 - jawaban a,b,c benar
- Berikut beberapa perbedaan antara kegiatan operasional perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa, kecuali:
 - produk perusahaan manufaktur nampak, jasa tidak nampak
 - hubungan dengan pelanggan untuk perusahaan manufaktur dekat, perusahaan jasa jauh
 - pengendalian kualitas perusahaan manufaktur lebih mudah daripada jasa
 - perusahaan manufaktur memiliki persediaan bahan baku, jasa tidak
- Berikut yang bukan merupakan proses inti, adalah:
 - Proses hubungan dengan pelanggan dan pemasok

- b. Proses pengembangan produk atau jasa baru
 - c. Proses pemenuhan pesanan
 - d. Proses hubungan dengan pesaing
5. Perencanaan kapasitas merupakan:
- a. membuat laporan bagi karyawan
 - b. proses perencanaan penjualan dan operasi
 - c. memroses informasi dalam standar waktu, aliran, dan informasi lain
 - d. menentukan kebutuhan mesin, peralatan, dan tenaga kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau memberikan layanan yang diperlukan
6. Desain tata letak harus memperhatikan beberapa hal:
- a. Penggunaan ruang, peralatan, dan orang dengan lebih baik
 - b. Dapat memperbaiki aliran informasi, marterial, dan orang
 - c. Bersift mutlak, tidak dapat diubah
 - d. Dapat memperbaiki interaksi dengan pelanggan
7. Tujuan penjadwalan adalah
- a. memenuhi waktu jatuh tempo pelanggan
 - b. meminimalkan keterlambatan
 - c. meminimalkan waktu penyampaian produk
 - d. meminimalkan waktu pelanggan dalam sistem
8. Pernyataan berikut bukan merupakan pengertian manajemen rantai pasokan:
- a. merupakan jaringan kerja yang mentransformasikan bahan baku ke distribusi produk yang melibatkan hanya satu perusahaan
 - b. integrasi proses bisnis dari pelanggan akhir melalui pemasok yang menyediakan produk, pelayanan dan informasi yang menambah nilai bagi pelanggan
 - c. merupakan kegiatan yang terintegrasi dalam pengadaan bahan baku, mentransformasikannya menjadi barang dalam proses dan barang jadi, dan menyerahkannya kepada pelanggan
 - d. merupakan pendekatan terintegrasi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian bahan baku dan informasi dari pemasok ke pelanggan akhir
9. Struktur proses rantai pasokan meliputi:
- a. perencanaan, penyediaan sumber daya, pembuatan, dan penyampaian
 - b. penyediaan bahan baku dan tenaga kerja
 - c. penyediaan kredit lunak bagi pelanggan
 - d. perencanaan penjualan dan pembelian
10. Pernyataan berikut ini yang tidak tepat mengenai pengendalian kualitas adalah:
- a. kualitas hanya merupakan bagian dari fungsi operasional
 - b. pengendalian kualitas adalah untuk mengetahui suatu penyebab kesalahan
 - c. berorientasi pada kepuasan pelanggan
 - d. kualitas memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen dan perspektif konsumen

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Pengendalian Proses Produksi

A. PENGENDALIAN KUALITAS

Total Quality Management (TQM) digunakan sebagai konsep manajemen organisasi yang memperhatikan dan mengutamakan suara pelanggan. *TQM* meliputi tiga kegiatan utama, yaitu *Hoshin Planning*, *Quality Function Deployment*, dan *Daily Control* (Gryna, 2001). *Hoshin Planning* berkaitan dengan kebijakan manajemen yang merupakan satu kesatuan terintegrasi dalam organisasi yang memonitor lingkungan eksternal dan mengembangkan rencana proaktif untuk menyesuaikan dengan arah organisasi masa mendatang. *Hoshin Planning* ini meliputi ketepatan dan kecepatan produk sampai ke pasar sehingga dapat meningkatkan laba.

Quality Function Deployment (QFD) yang merupakan alat untuk menerapkan *TQM* menggunakan manajemen dan tim lintas fungsi (*cross-functional teams*) yang terintegrasi secara horisontal sehingga semua departemen dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai sasaran yaitu kepuasan pelanggan. *Quality Function Deployment* mencakup konsep produk yang terbaik yang sampai ke pasar sehingga dapat meningkatkan laba. *Daily Control*, merupakan komponen utama *Total Quality Management* dengan menggunakan alat bantu *Statistical Process Control* dan parameter desain untuk memonitor pelaksanaan *Quality Function Deployment* berdasarkan pengendalian sehari-hari. *Daily Control* ini menekankan penawaran harga terbaik dari produk sehingga dapat meningkatkan laba. Baik *Daily Control* maupun *QFD* dikendalikan oleh integrasi vertikal dari *Hoshin Planning*.

Dalam kegiatan pengendalian mutu harian secara rutin, ada beberapa alat yang sering digunakan dalam memperbaiki kondisi perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya. Alat dan teknik tersebut sebenarnya lebih merupakan alat dan teknik penyelesaian masalah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas perusahaan atau organisasi. Alat dan teknik tersebut biasanya digunakan untuk menemukan kesalahan, mencari penyebab kesalahan, dan memutuskan cara penyelesaiannya atau menghilangkan penyebab kesalahan-kesalahan tersebut. Apabila hal tersebut berhasil dilakukan, maka perbaikan kualitas atau *continuous quality improvement* dapat tercapai. Teknik dan alat tersebut dapat berwujud dua jenis, yaitu yang menggunakan data verbal atau kualitatif dan yang menggunakan data numerik atau kuantitatif. Yang menggunakan data verbal atau kualitatif antara lain :

- (a). *Flow chart*.
- (b). *Brainstorming*.
- (c). *Cause and effect diagram*.
- (d). *Affinity diagram*.
- (f). *Tree diagram*

Sedang yang menggunakan data numerik atau kuantitatif antara lain :

- (a). *Check sheet*.
- (b). *Pareto diagram*.
- (c). *Histogram*.
- (d). *Scatter diagram*.
- (e). *Control chart*.

(f). *Run Chart*.

Alat-alat tersebut berfungsi membantu dalam membuat keputusan yaitu dengan menggunakan langkah :

- (1). Menggunakan data dan analisis data untuk mendapatkan informasi untuk mengambil berbagai langkah atau tindakan yang akan diambil dalam perbaikan kualitas.
- (2). Menggunakan informasi tersebut dan berdasarkan pendapat profesional untuk mengambil tindakan atau memilih berbagai alternatif tindakan yang harus diambil.

a. Alat dan Teknik Perbaikan Kualitas Dengan Data Verbal Atau Kualitatif

Alat-alat yang digunakan untuk mengadakan perbaikan kualitas yang menggunakan data verbal atau kualitatif tersebut antara lain :

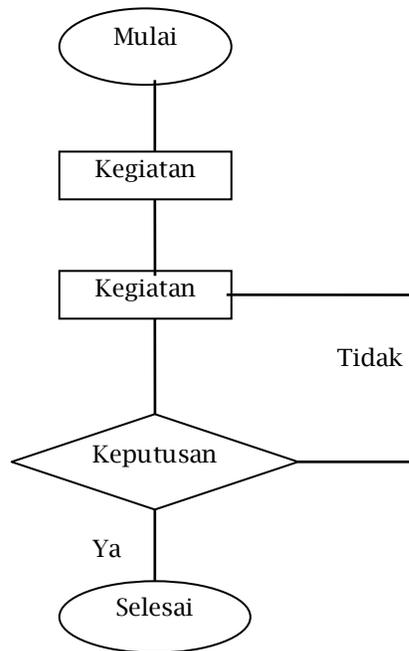
(1). *Flowchart*

Flowchart adalah gambaran skematik atau diagram yang menunjukkan seluruh langkah dalam suatu proses dan menunjukkan bagaimana langkah itu saling berinteraksi satu sama lain. *Flowchart* digambarkan dengan simbol-simbol, dan setiap orang yang bertanggung jawab untuk memperbaiki suatu proses harus mengetahui seluruh langkah dalam proses tersebut. Dalam proses produksi atau operasional dalam suatu organisasi atau perusahaan, dimana kualitas yang terutama dan yang paling ekonomis apabila dilihat dari prosesnya maka *flowchart* ini sangat penting. *Flowchart* pada suatu organisasi atau perusahaan meliputi seluruh aliran dalam proses produksi atau penyampaian pelayanan/ jasa, baik yang dilakukan oleh staf interen atau disebut dengan pelanggan dan konsumen internal atau oleh staf kepada pelanggan dan konsumen eksternal atau akhir. *Flowchart* dalam proses produksi atau operasional pada suatu organisasi atau perusahaan tersebut digunakan untuk berbagai tujuan, antara lain :

- (a). Memberikan pengertian dan petunjuk tentang jalannya proses produksi atau operasional pada suatu organisasi atau perusahaan .
- (b). Membandingkan proses sesungguhnya yang dirasakan para pelanggan baik pelanggan internal maupun eksternal dengan proses ideal yang diinginkan pelanggan tersebut.
- (c). Mengetahui langkah-langkah yang duplikatif dan langkah-langkah yang tidak perlu.
- (d). Mengetahui di mana atau pada bagian proses yang mana pengukuran dapat dilakukan.
- (e). Menggambarkan sistem total.

Apabila digambarkan, maka secara umum gambaran mengenai *flowchart* ini dapat dilihat pada Gambar 6.1. Gambar 6.1 tersebut akan dapat dilihat bagaimana urutan atau rangkaian kegiatan yang terjadi selama proses produksi atau operasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Urutan atau rangkaian proses inilah yang nantinya dapat digunakan untuk membantu mendeteksi kesalahan yang disebabkan proses produksi atau operasi. Namun, alat ini masih harus didukung dengan alat lain untuk melihat frekuensi kesalahan yang terjadi pada setiap tahapan proses tersebut.

Gambar 6.1.
Flowchart



Sumber : Goetsch dan Davis (1995)

(2). *Brainstorming*

Brainstorming adalah cara untuk memacu pemikiran kreatif guna mengumpulkan ide-ide dari suatu kelompok dalam waktu yang relatif singkat. Ide dalam *brainstorming* tersebut dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Alat yang sering membantu analisis tersebut antara lain *cause and effect diagram*, *affinity diagram*, dan *tree diagram*. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan *brainstorming* antara lain :

- Masing-masing anggota kelompok telah sependapat mengenai isu pokok yang akan dibahas.
- Harus menciptakan kondisi di mana masing-masing anggota kelompok merasa bebas untuk mengemukakan idenya.
- Hindari saling kritik atau pemaksaan dalam mengemukakan ide oleh para anggota kelompok.
- Ungkapan ide yang dikemukakan tersebut perlu ditulis sebagaimana aslinya.
- Pada akhir *brainstorming* perlu dibuat rangkuman ide-ide yang dikemukakan untuk dicari penyelesaiannya.

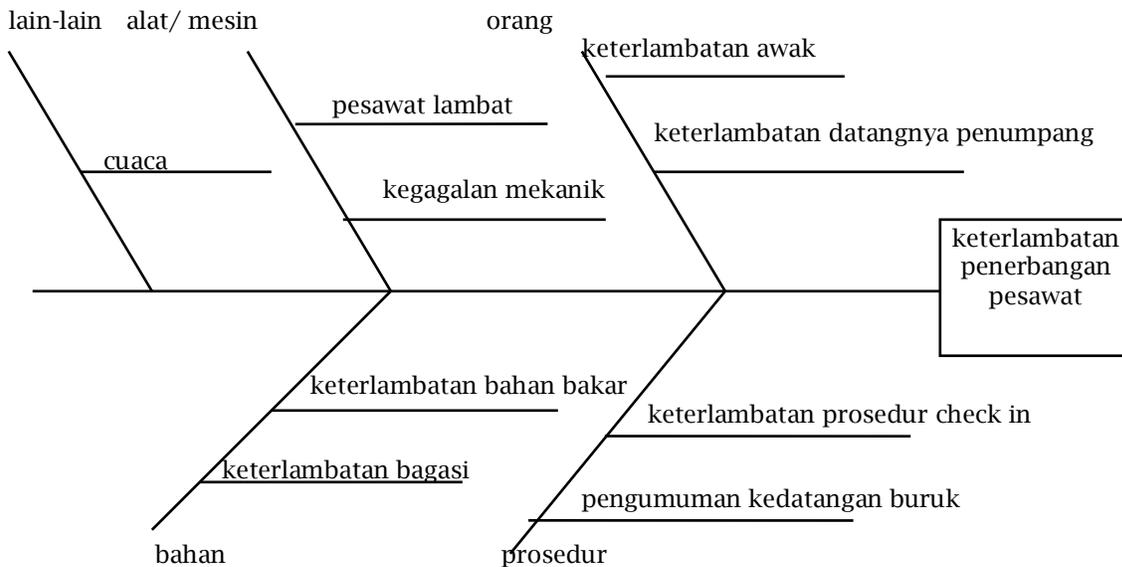
Brainstorming ini hanya dapat digunakan bila lokasi karyawan yang satu dengan yang lain dekat, atau dapat kita katakan wilayah geografisnya tidak luas. *Brainstorming* ini juga dapat kita pakai sebagai cara perbaikan kualitas produk atau jasa, yaitu dengan melibatkan seluruh staf untuk secara bersama-sama mencari cara untuk mengadakan perbaikan dan peningkatan kualitas pendidikan. Cara inilah yang seringkali disebut dengan teknik yang melibatkan seluruh personil dalam organisasi yang mencerminkan adanya *people involvement* dan *personal empowerment*.

(3). Cause and Effect Diagram

Diagram sebab-akibat dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa pada tahun 1943, sehingga sering disebut dengan diagram Ishikawa. Diagram sebab-akibat menggambarkan garis dan simbol-simbol yang menunjukkan hubungan antara akibat dan penyebab suatu masalah. Diagram tersebut memang digunakan untuk mengetahui akibat dari suatu masalah untuk selanjutnya diambil tindakan perbaikan. Dari akibat tersebut kemudian dicari beberapa kemungkinan penyebabnya. Penyebab masalah ini pun dapat berasal dari berbagai sumber utama, misalnya metode kerja, bahan, pengukuran, karyawan, lingkungan, dan seterusnya.

Selanjutnya, dari sumber-sumber utama tersebut diturunkan menjadi beberapa sumber yang lebih kecil dan mendetail, misalnya dari metode kerja dapat diturunkan menjadi pelatihan, pengetahuan, kemampuan, karakteristik fisik, dan sebagainya. Untuk mencari berbagai penyebab tersebut dapat digunakan teknik brainstorming dari seluruh personil yang terlibat dalam proses yang sedang dianalisis. Contoh gambar diagram sebab-akibat nampak pada Gambar 6.2.

Gambar 6.2.
Cause and Effect Diagram



Sumber : Krajewski dan Ritzman, (1999) (modifikasi)

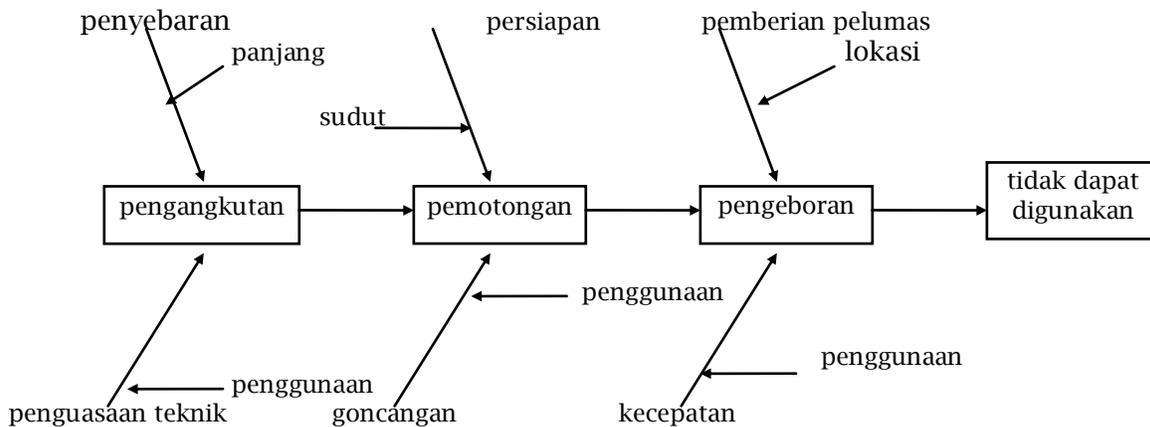
Pada Gambar 2 tersebut dapat dilihat bahwa diagram sebab-akibat mirip seperti tulang ikan, sehingga sering disebut dengan diagram tulang ikan (*fishbone diagram*). Manfaat diagram sebab-akibat tersebut antara lain :

1. Dapat menggunakan kondisi yang sesungguhnya untuk tujuan perbaikan kualitas produk atau jasa, lebih efisien dalam penggunaan sumber daya, dan dapat mengurangi biaya.
2. Dapat mengurangi dan menghilangkan kondisi yang menyebabkan ketidaksesuaian produk atau jasa dan keluhan pelanggan.
3. Dapat membuat suatu standardisasi operasi yang ada maupun yang direncanakan.

4. Dapat memberikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan dalam kegiatan pembuatan keputusan dan melakukan tindakan perbaikan.

Selain digunakan untuk mencari penyebab utama suatu masalah, diagram sebab-akibat juga dapat digunakan untuk mencari penyebab minor yang merupakan bagian dari penyebab utamanya. Contoh untuk penggunaan ini dapat dilihat pada Gambar 6.3.

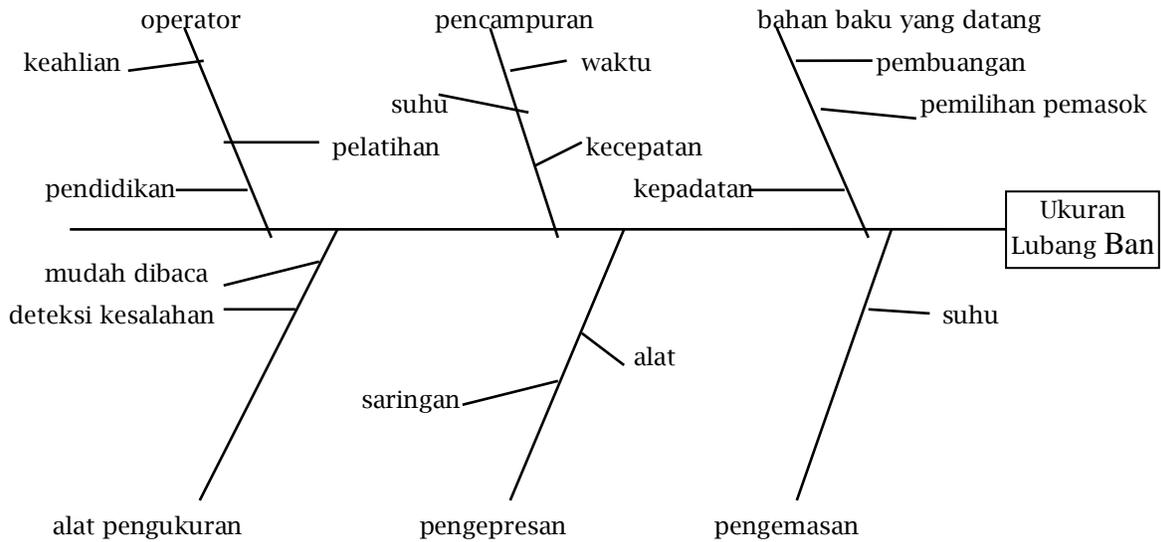
Gambar 6.3.
Cause and Effect Diagram untuk Mencari Penyebab Minor



Sumber : Besterfield, (1998) (modifikasi)

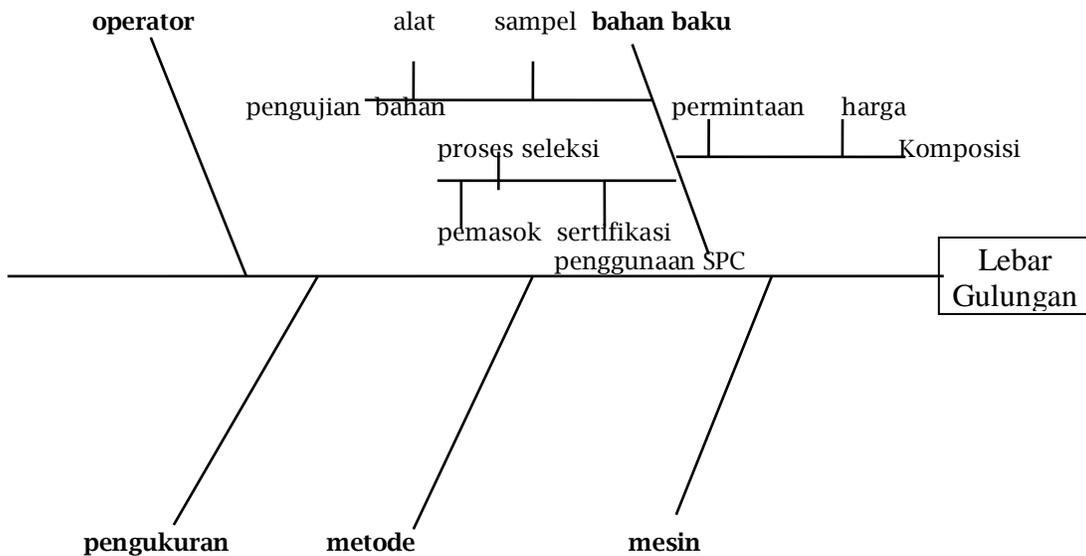
Penerapan diagram sebab-akibat lainnya misalnya dalam menghitung banyaknya penyebab kesalahan yang mengakibatkan terjadinya suatu masalah, menganalisis penyebaran pada masing-masing penyebab masalah, dan menganalisis proses. Untuk menghitung penyebab kesalahan dilakukan dengan mencari akibat terbesar dari suatu masalah. dari akibat tersebut dijabarkan dalam beberapa penyebab utama, lalu dicari masing-masing penyebabnya secara mendetail. Hal ini nampak seperti Gambar 6.4. Selanjutnya, untuk menganalisis penyebaran dari masing-masing penyebab masalah, terlebih dahulu dicari akibat dari permasalahan yang ada. Langkah selanjutnya adalah mencari pada masing-masing penyebab (orang, mesin, bahan baku, pengukuran, metode kerja, atau lingkungan) yang mempunyai penyebab terbanyak. Hal ini nampak seperti Gambar 6.5. Sementara itu, untuk menganalisis proses atau analisis setiap tahapan proses, terlebih dahulu dicari langkah-langkah pemrosesan. Masing-masing langkah diidentifikasi penyebab utamanya, lalu dijabarkan ke dalam penyebab-penyebab masalah secara lebih mendetail. hal ini dapat dilihat pada Gambar 6.6.

Gambar 6.4.
Cause and Effect Diagram untuk Mencari Penyebab Utama dan Minor



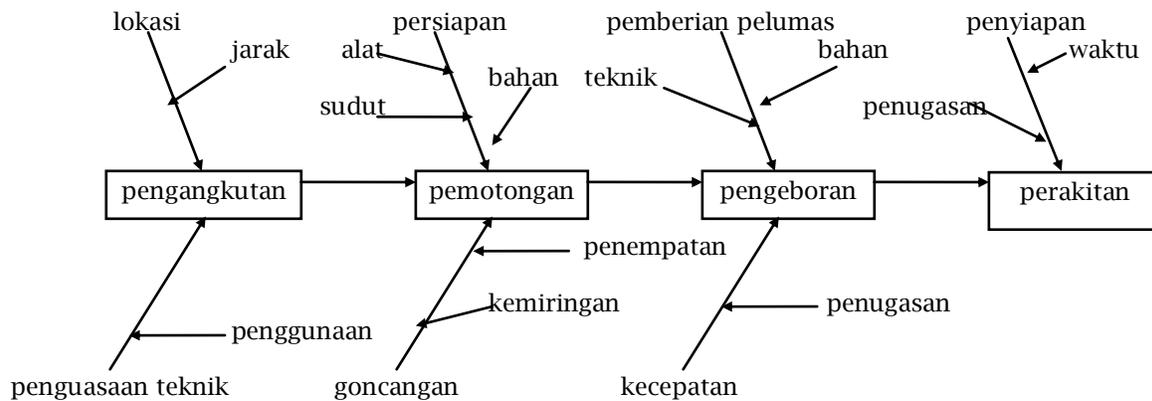
Sumber : Mitra (1993) (modifikasi)

Gambar 6.5.
Cause and Effect Diagram untuk Mencari Penyebab Pada Masing-masing Faktor



Sumber : Mitra (1993) (modifikasi)

Gambar 6.6.
Cause and Effect Diagram untuk Mencari Penyebab Setiap Proses



Sumber : Mitra (1998) (modifikasi)

Cause and effect diagram digunakan untuk menganalisis persoalan dan faktor-faktor yang menimbulkan persoalan tersebut. Dengan demikian diagram tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan sebab-sebab suatu persoalan. *Cause and effect diagram* juga disebut *Ishikawa diagram* karena dikembangkan oleh Dr. Kaoru Ishikawa. Diagram tersebut juga disebut *Fishbone diagram* karena berbentuk seperti kerangka ikan. *Cause and effect diagram* dapat dipergunakan untuk hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk menyimpulkan sebab-sebab variasi dalam proses.
2. Untuk mengidentifikasi kategori dan sub-kategori sebab-sebab yang memengaruhi suatu karakteristik kualitas tertentu.
3. Untuk memberikan petunjuk mengenai macam-macam data yang perlu dikumpulkan.

Cause and effect diagram terutama berguna dalam tahap perencanaan (*plan*) dari *Plan-Do-Check-Action cycle* karena dapat membantu mengidentifikasi sebab-sebab proses yang mempunyai peranan bagi timbulnya efek yang dikehendaki oleh pelanggan. Diagram sebab-akibat ini juga dapat diterapkan pada organisasi atau perusahaan, baik manufaktur maupun jasa.

(4). *Affinity Diagram*

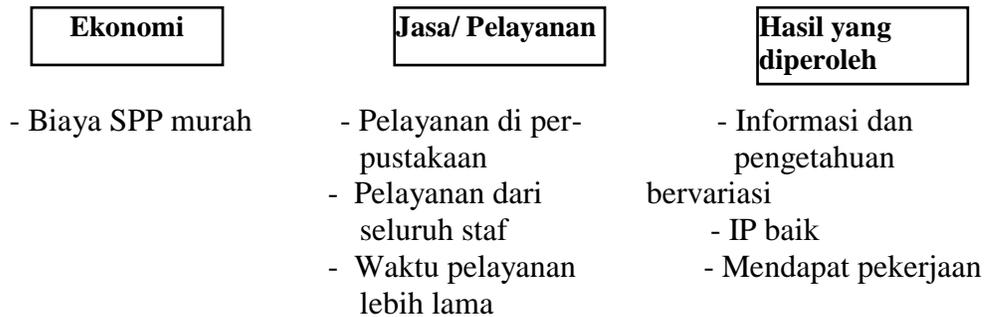
Affinity diagram dikembangkan oleh Jiro Kawakita pada tahun 1950-an dan sering menggunakan hasil *brainstorming* untuk mengorganisasikan informasi sehingga mudah dipahami untuk mengadakan perbaikan proses. Langkah-langkah dalam membuat *affinity diagram* adalah :

1. Tim mengumpulkan fakta-fakta yang diketahui dan menuliskan fakta-fakta tersebut dengan menggunakan teknik *brainstorming*.
2. Fakta-fakta tersebut kemudian dikelompokkan menurut golongan-golongan tertentu.
3. Golongan tersebut kemudian diberi nama dan menyusunnya menurut hirarki kepentingan golongan-golongan tersebut.
4. Tim membuat kesimpulan mengenai tindakan apa yang harus diambil untuk mengatasi fakta atau golongan yang mengganggu proses.

Affinity diagram ini sangat berguna untuk menyaring data yang berjumlah besar dan menciptakan pola pikir baru. *Affinity diagram* digunakan dalam *PDCA cycle* terutama dalam

tahap rencana (*plan*). Contoh pada Gambar 6.7 adalah contoh *affinity diagram* mengenai apa yang dikehendaki pelanggan eksternal primer suatu organisasi yang memberikan pelayanan atau jasa pendidikan.

Gambar 6.7.
Affinity Diagram

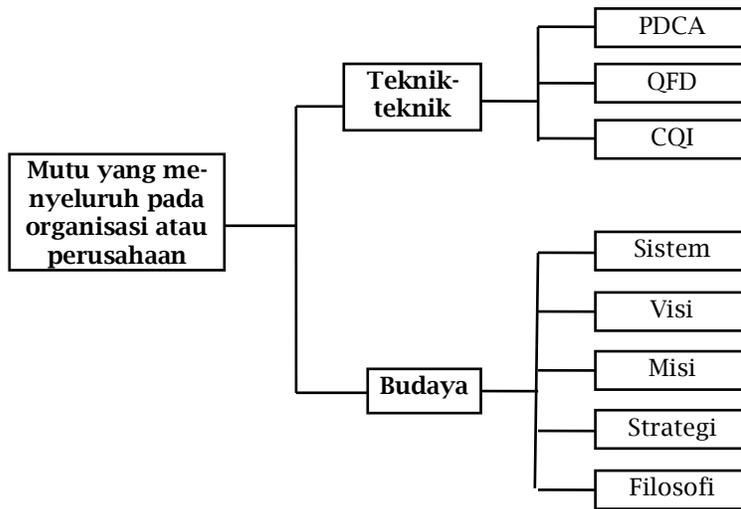


Sumber : Oakland (1994)

(5). ***Tree Diagram***

Tree diagram merupakan alat yang digunakan untuk menghubungkan tujuan yang harus ditempuh dengan tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan tersebut. Diagram tersebut digunakan untuk dapat mengetahui apa yang diinginkan pelanggan dari jasa atau program pendidikan yang ditawarkan. *Tree diagram* digunakan bila ada sesuatu yang belum jelas rumusannya ke dalam karakteristik yang sifatnya operasional. *Tree diagram* ini seringkali digunakan untuk menterjemahkan hasil dari *affinity diagram* atau *cause and effect diagram*. Gambar 6.8 memperlihatkan contoh penggunaan *tree diagram* pada suatu organisasi atau perusahaan.

Gambar 6.8.
Tree Diagram



Sumber : Oakland (1994)

b. Alat dan Teknik Perbaikan Kualitas Dengan Data Numerik

Sedangkan alat-alat yang menggunakan data numerik untuk mengadakan perbaikan kualitas sektor pendidikan antara lain :

(1). Check sheet

Check sheet adalah alat yang sering digunakan untuk menghitung seberapa sering sesuatu itu terjadi dan sering digunakan dalam pengumpulan dan pencatatan data. Data yang sudah terkumpul tersebut kemudian dimasukkan ke dalam grafik seperti *Pareto Chart* ataupun *histogram* untuk kemudian dilakukan analisis terhadapnya. *Check sheet* ini dapat digunakan sebagai alat bantu dalam tahap pelaksanaan (*do*) dalam *Plan-Do-Check-Action cycle*. Di sektor pelayanan atau jasa, *check sheet* ini dilakukan dengan mengumpulkan pendapat pelanggan mengenai proses penyampaian jasa atau pelayanan. *Check sheet* ini sering juga kita ganti dengan *tally sheet*. Pada Gambar 6.9 (a) dapat dilihat contoh penggunaan *tally sheet* pada organisasi jasa pendidikan, dan Gambar 6.9 (b) contoh penggunaan *check sheet* yang juga pada organisasi jasa pendidikan, khususnya perbaikan kegiatan kuliah.

Gambar 6.9. (a)
Tally sheet

Kesalahan	Jumlah kesalahan dalam 1 semester
Cara mengajar	IIII IIII IIII IIII IIII IIII
Pelayanan administrasi	IIII IIII IIII IIII
Pelayanan perpustakaan	IIII IIII IIII
Buku teks kuno	IIII IIII III
Tidak ada dukungan	IIII IIII IIII IIII II

Sumber : Goetsch dan Davis (1995)

Gambar 6.9. (b)
Check Sheet

Kesalahan	Adanya kesalahan (v) dalam 1 semester
Cara mengajar	V
Pembimbingan akademik	V
Pembimbingan skripsi	
Pelayanan perpust.	V
Buku teks kuno	V
Penataan rak buku di perpust.	
Pelayanan registrasi	V
Pelayanan administr. Perkuliahan	
Pengaturan jadwal kuliah	V
Pengaturan ujian	
Penataan ruang kelas	
Tidak ada dukungan	V

Sumber : Goetsch dan Davis (1995)

(2). Pareto Diagram

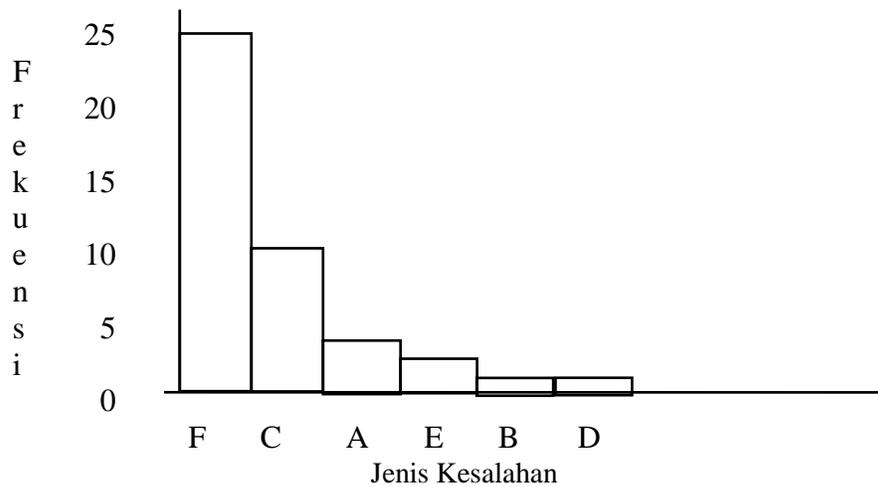
Diagram pareto diperkenalkan oleh seorang ahli yaitu Alfredo Pareto (1848-1923). Diagram pareto ini merupakan suatu gambar yang mengurutkan klasifikasi data dari kiri ke kanan menurut urutan rangking tertinggi hingga terendah. Hal ini dapat membantu menemukan permasalahan yang paling penting untuk segera diselesaikan (rangking tertinggi) sampai dengan masalah yang tidak harus segera diselesaikan (rangking terendah). Diagram pareto juga dapat mengidentifikasi masalah yang paling penting yang memengaruhi usaha perbaikan kualitas dan memberikan petunjuk dalam mengalokasikan sumber daya yang terbatas untuk menyelesaikan masalah (Mitra, 1993).

Selain itu, diagram pareto juga dapat digunakan untuk membandingkan kondisi proses, misalnya ketidaksesuaian proses sebelum dan setelah diambil tindakan perbaikan terhadap proses. Penyusunan diagram pareto sangat sederhana. Menurut Mitra (1993) dan Besterfield (1998), proses penyusunan diagram pareto meliputi enam langkah, yaitu :

1. Menentukan metode atau arti dari pengklasifikasian data, misalnya berdasarkan masalah, penyebab, jenis ketidaksesuaian, dan sebagainya.
2. Menentukan satuan yang digunakan untuk membuat urutan karakteristik-karakteristik tersebut, misalnya rupiah, frekuensi, unit, dan sebagainya.
3. Mengumpulkan data sesuai dengan interval waktu yang telah ditentukan.
4. Merangkum data dan membuat rangking kategori data tersebut dari yang terbesar hingga yang terkecil.
5. Menghitung frekuensi kumulatif atau persentase kumulatif yang digunakan.
6. Menggambar diagram batang, menunjukkan tingkat kepentingan relatif masing-masing masalah. Mengidentifikasi beberapa hal yang penting untuk mendapat perhatian.

Adapun gambar mengenai diagram pareto dapat dilihat pada Gambar 6.10.

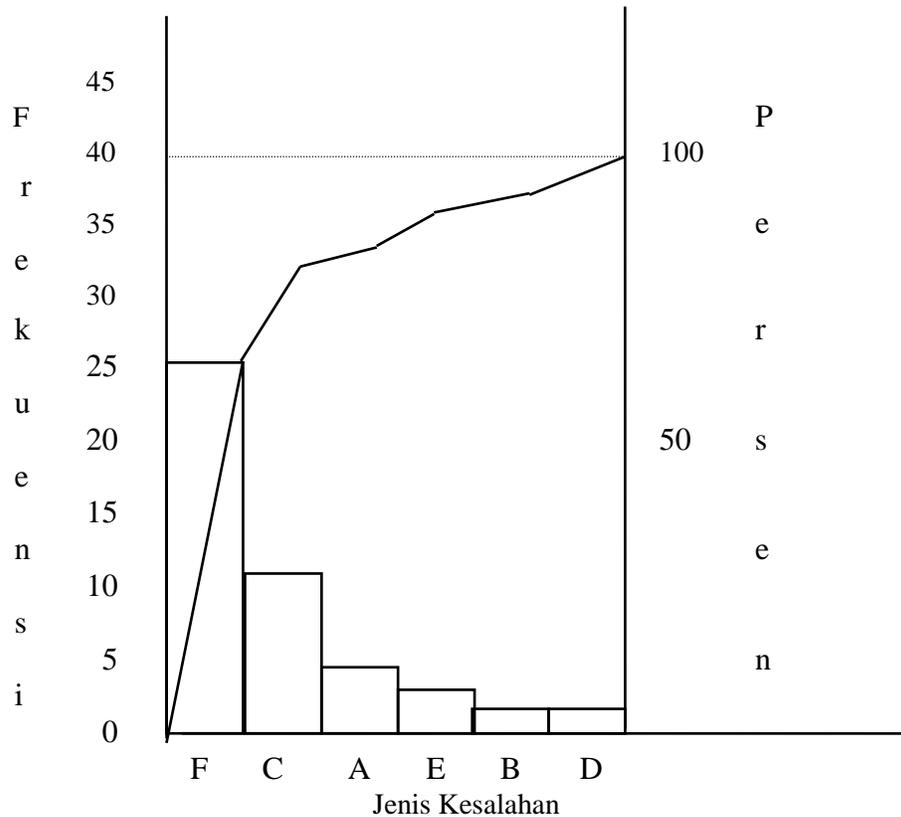
Gambar 6.10.
Diagram Pareto



Sumber : Besterfield (1998)

Penggunaan diagram pareto merupakan proses yang tidak pernah berakhir. Misalnya, dari Gambar 8.10. tersebut, masalah F merupakan target dalam program perbaikan. Apabila program tersebut berhasil, maka di waktu mendatang analisis pareto dilakukan lagi dan masalah C yang akan menjadi target dalam program perbaikan. Selanjutnya proses tersebut dilakukan hingga perbaikan dapat dilakukan secara menyeluruh. Secara keseluruhan, diagram pareto dapat dibuat dalam bentuk persentase yang merupakan tipe kesalahan kumulatif. Hal ini nampak seperti Gambar 6.11.

Gambar 6.11.
Diagram Pareto Kumulatif



Sumber : Besterfield (1998)

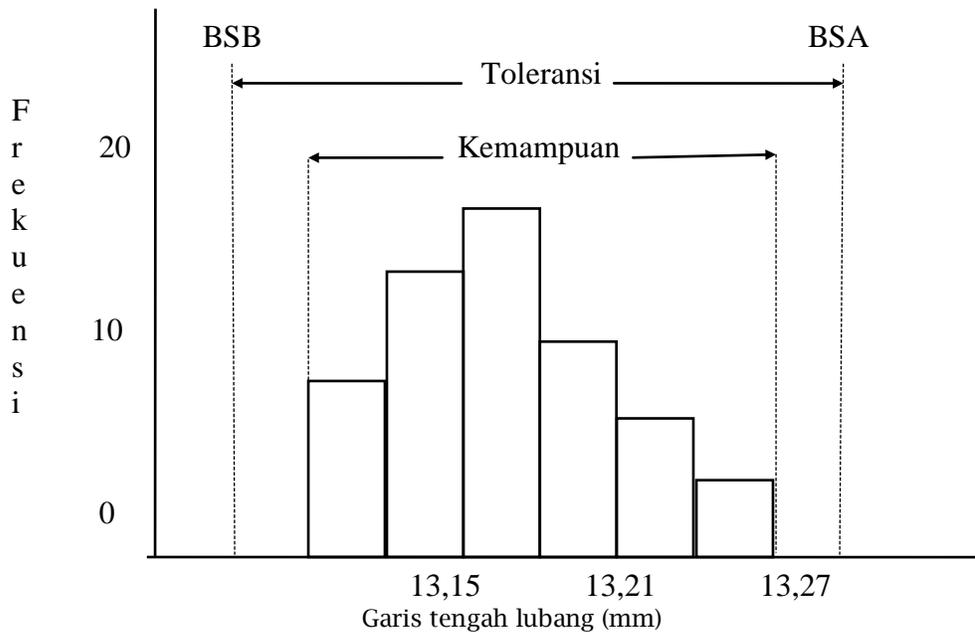
(2). Histogram

Histogram adalah alat yang digunakan untuk menunjukkan variasi data pengukuran dan variasi setiap proses. Berbeda dengan *Pareto chart* yang penyusunannya menurut urutan yang memiliki proporsi terbesar ke kiri hingga proporsi terkecil, *histogram* ini penyusunannya tidak menggunakan urutan apapun. *Histogram* menjelaskan variasi proses, namun belum mengurutkan rangking dari variasi terbesar sampai dengan yang terkecil. *Histogram* juga menunjukkan kemampuan proses, dan apabila memungkinkan, *histogram* dapat menunjukkan hubungan dengan spesifikasi proses dan angka-angka nominal, misalnya rata-rata. Dalam *histogram*, garis vertikal menunjukkan banyaknya observasi tiap-tiap kelas. Menurut Mitra (1993), langkah penyusunan *histogram* adalah :

1. Menentukan batas-batas observasi, misalnya perbedaan antara nilai terbesar dan terkecil.
2. Memilih kelas-kelas atau sel-sel. Biasanya, dalam menentukan banyaknya kelas, apabila n menunjukkan banyaknya data, maka banyaknya kelas ditunjukkan dengan \sqrt{n} .
3. Menentukan lebar kelas-kelas tersebut. Biasanya, semua kelas mempunyai lebar yang sama. Lebar kelas ditentukan dengan membagi range dengan banyaknya kelas.
4. Menentukan batas-batas kelas. Tentukan banyaknya observasi pada masing-masing kelas dan yakinkan bahwa kelas-kelas tersebut tidak saling tumpang tindih.
5. Menggambar frekuensi histogram dan menyusun diagram batangnya.

Contoh gambar *histogram* ada pada Gambar 6.12.

Gambar 6.12.
Histogram

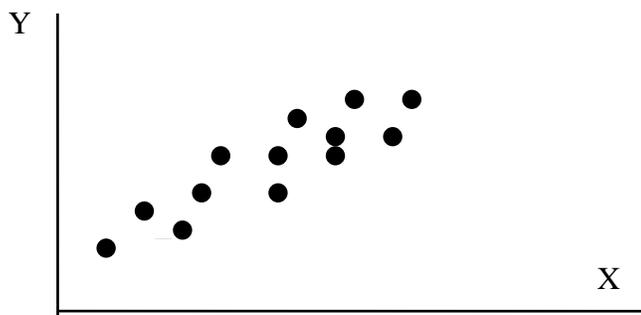


Sumber : Besterfield (1998)

(3). Scatter Diagram

Scatter diagram adalah gambaran yang menunjukkan kemungkinan hubungan (korelasi) antara pasangan dua macam variabel dan menunjukkan keeratan hubungan antara dua variabel tersebut yang sering diwujudkan sebagai koefisien korelasi. *Scatter diagram* juga dapat digunakan untuk mengecek apakah suatu variabel dapat digunakan untuk mengganti variabel yang lain. Diagram ini berupa titik yang menghubungkan paling tidak dua variabel, X dan Y yang menunjukkan keeratannya, sehingga dapat dilihat apakah suatu kesalahan dapat disebut berhubungan atau terkait dengan masalah atau kesalahan yang lain. Gambar 6.13 merupakan contoh penggunaan diagram ini.

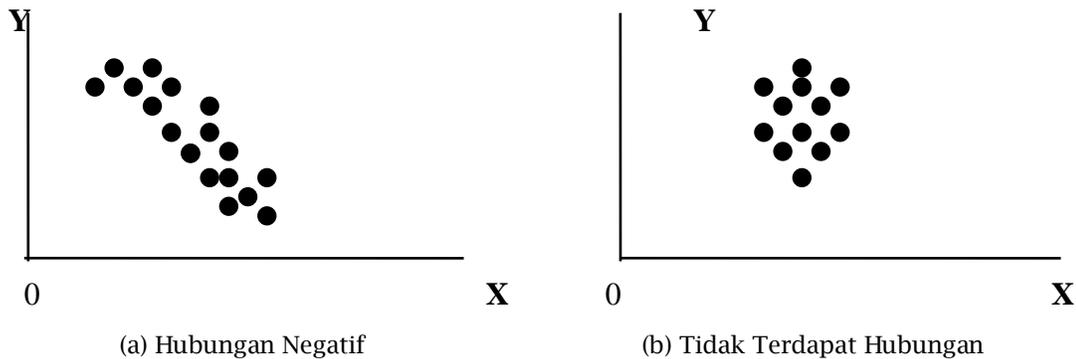
Gambar 6.13.
Scatter Diagram



Sumber : Mitra (1993)

Berdasarkan Gambar 6.13 tersebut dapat diketahui bahwa hubungan antara kecepatan kendaraan (X) dengan keahlian si pengendara (Y) adalah positif. Model-model *scatter diagram* dapat dilihat pada Gambar 6.14.

Gambar 14
Model Scatter Diagram

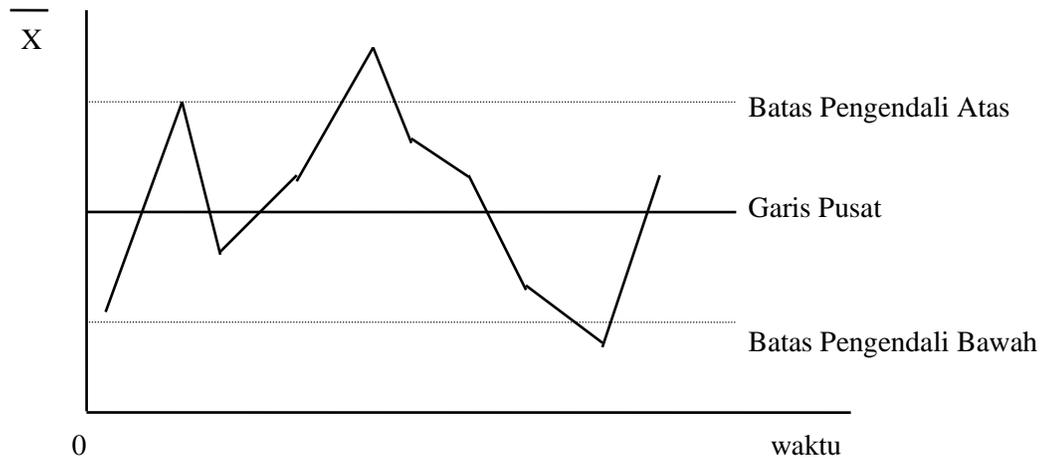


Sumber : Besterfield (1998) (modifikasi)

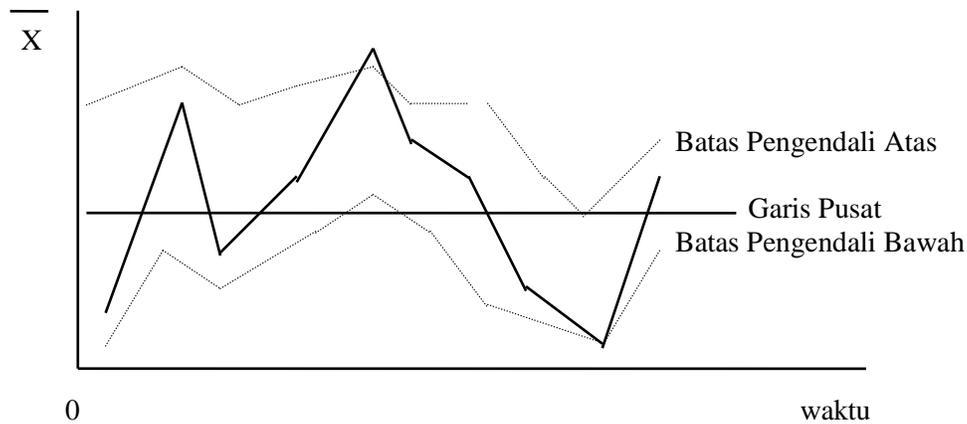
(4). *Control Chart* .

Control chart adalah grafik yang digunakan untuk menentukan apakah suatu proses berada dalam keadaan *in control* atau *out of control*. *Control limit* yang meliputi batas atas (*upper control limit*) dan batas bawah (*lower control limit*) dapat membantu kita untuk menggambarkan performansi yang diharapkan dari suatu proses, yang menunjukkan bahwa proses tersebut konsisten. Dengan mengetahui kondisi proses, maka kita dapat mengetahui sumber variasi proses, apakah merupakan *common cause* atau *special cause*. Apabila merupakan *special cause*, kita dapat mengadakan perubahan tanpa mengubah proses secara keseluruhan, tetapi bila merupakan *common cause* maka kita tidak dapat mengadakan perubahan. Dalam siklus *PDCA*, *control chart* digunakan dalam tahap pelaksanaan (*do*) dan pengujian (*check*). Peta pengendali menggambarkan perbaikan kualitas. Perbaikan kualitas terjadi pada dua situasi. Situasi pertama adalah ketika peta kendali dibuat, proses dalam kondisi tidak stabil. Kondisi yang di luar batas kendali terjadi karena sebab khusus (*assignable cause*), kemudian dicari tindakan perbaikan sehingga proses menjadi stabil. Hasilnya adalah adanya perbaikan proses. Kondisi kedua berkaitan dengan pengujian. Peta pengendali tepat bagi pengambil keputusan karena model akan melihat yang baik dan yang buruk. Peta kendali memang tepat dalam penyelesaian masalah melalui perbaikan kualitas, walaupun ada kelemahan apabila digunakan untuk memonitor atau mempertahankan proses. Contoh gambar peta kendali nampak pada Gambar 6.15 dan Gambar 6.16.

Gambar 6.15.
Control Chart



Gambar 6.16.
Control Chart

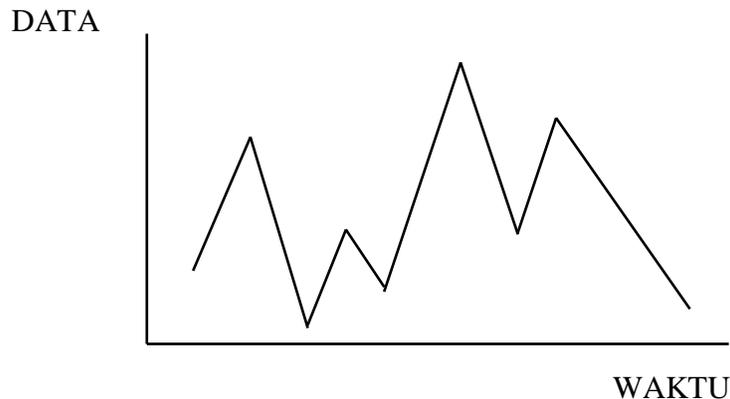


Sumber : Mitra (1993)

(5). *Run Chart*

Run chart adalah grafik yang menunjukkan variasi ukuran sepanjang waktu, kecenderungan, daur, dan pola-pola lain dalam suatu proses, misalnya perubahan dalam proses dan memperbandingkan performansi beberapa kelompok, tetapi tanpa menyebutkan sebab-sebab terjadinya kecenderungan, daur, atau pola-pola tersebut. Gambar 6.17 berikut adalah contoh penggambaran *Run chart*. Gambar 6.17 ini menjadi berarti bila penggunaannya dihubungkan dengan hasil penggambaran *upper control limit* dengan *lower control limit* untuk menunjukkan apakah proses produksi atau operasi kita baik atau tidak.

Gambar 6.17.
Run Chart



Sumber : Mitra (1993)

Berbagai alat dan teknik serta metode memang dapat diterapkan dalam mengumpulkan, menganalisis, dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kualitas. Menurut Gryna (2001) ada beberapa alat dan teknik yang banyak digunakan orang Jepang dalam menangani masalah kualitas, yaitu :

Affinity diagram, yang digunakan dalam mengorganisir fakta, isu, dan masalah yang digunakan untuk mengadakan diagnosis terhadap permasalahan yang dihadapi. Diagram ini dapat dilihat pada Gambar 7.

Tree diagram atau diagram sistematis, yang digunakan untuk membagi permasalahan dan penyebabnya ke dalam sub-submasalah dan sub-subpenyebabnya. Diagram ini dapat dilihat pada Gambar 8.

Process decision, yang digunakan dalam mengumpulkan berbagai alternatif pemrosesan untuk dicari proses yang terbaik.

Matrix diagram, yang digunakan dalam menunjukkan ada atau tidak adanya hubungan antar berbagai elemen dalam permasalahan yang dihadapi.

Interrelationship diagram atau diagram hubungan, yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang akan dimasukkan ke dalam *tree diagram*.

Prioritization matrix atau analisis data matriks, yang digunakan dalam mengevaluasi pilihan dengan pendekatan sistem untuk mengidentifikasi, memberikan penilaian, dan menerapkan kriteria pilihan.

Activities network diagram atau diagram panah, yang digunakan dalam menganalisis urutan tugas-tugas yang penting untuk menyelesaikan proyek dan menentukan tugas yang penting untuk memonitor efisiensi proyek.

Masih banyak lagi alat dan teknik lain yang dapat digunakan, di mana semua itu tergantung dari bagaimana menerapkannya dalam menyelesaikan masalah terutama yang berkaitan dengan kualitas dan mengambil keputusan. Selain itu, ada beberapa diagram yang juga sering digunakan dalam membantu mengendalikan data yang ada untuk mencermati berbagai kondisi yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi yang bersifat membantu membaca berbagai data, misalnya analisis matriks, diagram grier, *time series*, *stem-and-leaf plots*, *box plots*, peta multivariabel, dan analisis kemampuan proses. Masing-masing teknik tersebut mempunyai kegunaan yang dapat berdiri sendiri maupun saling membantu antar satu teknik dengan teknik yang lain.

2.2. Standar ISO 9000

Penjaminan kualitas dapat digolongkan menjadi penjaminan kualitas formal dengan *ISO 9000* atau *BS 5750* dan penjaminan kualitas informal dengan keterlibatan seluruh personil dalam *quality circles*. Walaupun banyak sekali penghargaan dalam bidang kualitas seperti *Deming Prize*, *European Quality Award*, atau *Malcolm Baldrige National Quality Award*, namun penghargaan tersebut tidak dapat digolongkan sebagai penjaminan kualitas. Yang tergolong penjaminan kualitas hanya standar seri *ISO 9000*. Organisasi atau perusahaan yang mendapatkan sertifikat *ISO 9000* tidak secara otomatis memiliki kualitas produk yang baik, tetapi ada kemungkinan produk atau jasa dari organisasi atau perusahaan yang terdaftar tersebut mempunyai kualitas yang konstan, karena produk atau jasa tersebut dihasilkan dengan prosedur yang seragam atau standar (Meegan & Taylor, 1997).

Walaupun dapat menghasilkan produk atau jasa yang konstan, namun ada beberapa keunggulan dan kelemahan dalam penerapan *ISO 9000* tersebut. Keunggulan dari menggunakan *ISO 9000* sebagai sistem penjaminan kualitas dapat dilihat dari aspek internal maupun eksternal. Dari aspek internal, keunggulan nampak pada fungsi organisasi secara internal, yang berkaitan dengan struktur dan tanggung jawab organisasi yang jelas, peningkatan produktivitas, perbaikan efisiensi, pengurangan biaya dan pemborosan, pengendalian manajemen yang lebih baik, memperbaiki struktur koordinasi, mendukung pengambilan keputusan, dan meningkatkan motivasi personil. Sedang keunggulan dari aspek eksternalnya antara lain keunggulan bersaing, meningkatkan penjualan dan pangsa pasar, kemungkinan memasuki pasar baru dan mendapatkan pelanggan baru, memelihara hubungan dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kepercayaan dan reputasi organisasi atau pelanggan.

Selain keunggulan, ada pula beberapa kelemahan dari penerapan *ISO 9000*, antara lain biaya untuk mendapatkan sertifikasi *ISO 9000*, meningkatnya dokumentasi yang berupa penumpukan kertas, dan tidak ada perhatian terhadap pengembangan personil. Selain itu, *ISO 9000* juga memperkecil kreativitas dan pemikiran kritis organisasi, karena karyawan hanya dituntut melaksanakan prosedur dan aturan yang ada dalam sertifikasi tersebut. Walaupun demikian, *ISO 9000* yang berisi prinsip dan kriteria untuk sistem manajemen dan lebih kuat dalam fokus internal, bila diterapkan dengan baik maka akan dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan (Singels *et al.*, 2001). Oleh karena itu, perolehan sertifikasi *ISO 9000* mungkin berakibat baik atau kinerja organisasi atau perusahaan meningkat, tetapi ada pula yang tidak berpengaruh bagi peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Hal ini sangat dipengaruhi oleh motivasi, baik individu maupun organisasi atau perusahaan secara menyeluruh. Sehingga dapat dikatakan bahwa sertifikasi *ISO 9000* tidak secara otomatis berakibat pada peningkatan kinerja organisasi, karena peningkatan kinerja tersebut dipengaruhi oleh peran motivasi.

Selanjutnya, ada beberapa faktor yang harus dikembangkan setelah mendapatkan sertifikasi, sehingga manajemen kualitas yang menyeluruh (*total quality management*) dapat tercapai, antara lain : (1) pemasok; (2) karyawan; (3) manajemen; (4) proses; (5) sistem informasi kualitas; dan (6) pelanggan. Menurut Renuka dan Vekanteshwara (2005), manfaat khusus sertifikasi *ISO 9000* antara lain :

1. Produktivitas dan penjualan ekspor lebih tinggi
2. Pengendalian bisnis lebih baik, pengurangan biaya, dan pengurangan komplain pelanggan
3. Meningkatkan *quality of way life*, preferensi pelanggan, image terhadap kualitas perusahaan, dan pengurangan prosedur dan dokumentasi, dan meningkatkan kesadaran tindakan pencegahan dan perbaikan
4. Memperbaiki persaingan dan hubungan dengan pelanggan

ISO 9000 telah mengalami dua kali revisi sejak lahirnya tahun 1987. Revisi tersebut dilakukan tahun 1994 dan tahun 2000. Standar *ISO 9000 : 2000* secara jelas lebih memfokuskan pada manajemen kualitas yang berlawanan dengan konsep yang lebih sempit dari penjaminan kualitas seperti *ISO 9001*, *ISO 9002*, dan *ISO 9003* versi tahun 1994 dan berdasarkan pada delapan prinsip dasar manajemen kualitas (yaitu berfokus pada pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan pimpinan, pendekatan proses, pendekatan sistem terhadap manajemen, *continuous improvement*, pendekatan berdasarkan fakta untuk mengambil keputusan, dan saling menguntungkan dalam hubungan dengan pemasok) (Casadesus & Karapetrovic, 2005).

Kinerja organisasi atau perusahaan yang menunjukkan pencapaian *TQM* harus dapat diukur dan dikelola karena hasil pengukuran akan menunjukkan bagaimana kita dapat mengerjakan dan memotivasi untuk dapat lebih baik. Di masa lalu, kegiatan pengendalian kualitas dapat dilakukan dengan melakukan penjaminan kualitas. *ISO 9000* memang merupakan sistem penjaminan kualitas yang dapat mengarahkan organisasi atau perusahaan untuk mencapai *Total Quality Management* (Pun et al., 1999). *ISO 9000* memang telah diakui oleh sebagian besar negara-negara di dunia. Oleh karenanya maka negara-negara di dunia telah mengadopsi standar penjaminan kualitas *ISO 9000* dengan nama yang berbeda-beda menurut masing-masing negara.

Banyak organisasi menggunakan suatu cara penerapan manajemen kualitas dengan mengembangkan kriteria pemilihan pemenang dalam kualitas. Penghargaan dalam hal kualitas (*quality awards*) merupakan suatu alat di mana perusahaan mendapat pengakuan atas usaha-usaha mereka dan akan menjadi lebih populer pada tahun-tahun belakangan ini. Penghargaan atas kualitas yang dicapai kita kenal misalnya *The Deming Prize* yang digunakan di Jepang, *The Baldrige Awards* yang digunakan di Amerika, dan *European Quality Awards* dan *British Quality Association* yang digunakan di Eropa. Penghargaan tersebut sebenarnya merupakan kompetisi tahunan (*annual competition*) yang bertujuan untuk mengadakan *continuous improvement*. Untuk lebih mengenal apa dan bagaimana peran pemberian penghargaan tersebut, berikut akan dibahas satu-per per satu.

A. *The Deming Prize*

The Deming Prize disusun oleh *Japanese Union of Scientists and Engineers* pada tahun 1987. Pengenalan penghargaan tersebut dilakukan oleh Dr. W. Edward Deming sehingga beliau mendapat julukan Bapak *Total Quality Control* di Jepang atau *Total Quality Management* di Amerika. Kriteria yang digunakan dalam pemberian penghargaan tersebut antara lain :

- (1). Pengetahuan dan semangat *top management* terhadap kualitas.
- (2). Kebijakan, sasaran, dan tujuan (antara lain pengujian filosofi seperti *Deming's 14 points* yang digunakan organisasi untuk usaha perbaikan kualitas).
- (3). Organisasi yang berkualitas, termasuk sistem dan keterlibatan karyawan.
- (4). Pengetahuan tentang kualitas, menggabungkan kekuatan dalam prinsip dan metode pengajaran statistik dan perluasannya kepada *supplier*.
- (5). Penerapan proses perbaikan kualitas.
- (6). Kebijakan masa mendatang, perencanaan dan pengakuan performansi.
- (7). Kriteria-kriteria tersebut berkaitan dengan tanggapan perubahan organisasi.

Apabila dicermati satu per satu sebenarnya Deming menempatkan tanggungjawab pada *continuous improvement* dari produk dan atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan memenangkan persaingan oleh manajemen. Penekanan utama filosofi Deming adalah

pada manajemen kualitas, dimana manajemen puncak harus berorientasi pada inovasi dan mendukung usaha *continuous improvement* dan kegiatan inovatif.

B. The Baldrige Awards

The Baldrige Awards disusun dalam *Act of Congress* pada 20 Agustus 1987 dan direkayasa untuk mempromosikan beberapa karakteristik penting. Menurut Tummala dan Tang (1996) ketiga karakteristik penting tersebut adalah :

- (1). Kesadaran akan pentingnya kualitas sebagai suatu elemen kemampuan bersaing (*awareness of quality to increase competitiveness*).
- (2). Pengertian akan pentingnya keunggulan kualitas (*understanding the requirement for excellence in quality*).
- (3). Berbagai informasi tentang strategi kualitas dan manfaat dari pelaksanaan strategi kualitas yang sukses yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan (*sharing the information and benefits derived from successful quality strategies that are employed by companies*).

Malcolm Baldrige National Quality Awards merupakan suatu program penghargaan yang diberikan kepada perusahaan yang unggul dalam menerapkan manajemen kualitas terpadu. Menurut George (1992) penilaian penghargaan *MBNQA* tersebut meliputi :

- (1). Kepemimpinan (*leadership*) : mendefinisikan nilai, sasaran, perencanaan kualitas untuk pencapaian dan pengkomunikasian.
- (2). Informasi dan analisis (*information and analysis*) : meliputi dapat dipercaya (*reliability*), dapat disampaikan (*currency*), dapat digunakan (*usability*).
- (3). Perencanaan kualitas strategik (*strategic quality planning*) : tingkat keterlibatan pemimpin dan penyatuan rencana kualitas ke dalam bisnis.
- (4). *Human resource development and management* : mengembangkan potensi kekuatan kerja secara penuh.
- (5). Manajemen dari kualitas proses (*management of process quality*) : menjamin kualitas produk dan jasa.
- (6). Hasil kualitas dan operasional (*quality and operational result*) : bagaimana perbaikan dan performansi kualitas tersebut dapat diukur.
- (7). Fokus dan kepuasan pelanggan (*customer focus and satisfaction*) : termasuk pesan pelanggan dalam pendefinisian kebutuhan akan kualitas.

Pimpinan eksekutif senior atau pemimpin puncak menyediakan kekuatan atau penggerak yang mendukung penciptaan nilai, harapan, sasaran, dan sistem yang mendukung dan memberikan bantuan dalam pencapaian kesempurnaan kualitas yang memuaskan kebutuhan dan harapan pelanggan dan memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan. Manajemen kualitas proses, pengelola dan pengembang sumber daya manusia, perencanaan kualitas strategik, informasi dan analisis menyediakan sistem untuk mengembangkan definisi dan desain proses untuk memenuhi kepuasan pelanggan dan syarat pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan. Sementara itu, kategori hasil operasi dan kualitas memberikan kerangka kerja berdasarkan fakta untuk mengukur kemajuan dan tindakan yang menantang dalam penyampaian penilaian pelanggan dan kinerja organisasi. Sasaran utama dari proses kualitas harus disampaikan dalam penilaian pelanggan yang berkaitan dengan fokus pada pelanggan dan kategori kepuasan pelanggan.

MBNQA dapat memprediksi kelangsungan hidup jangka panjang dan memimpin profitabilitas serta dapat mengukur kinerja yang dapat meningkatkan posisi persaingan organisasi atau perusahaan. Namun *MBNQA* tidak dapat mengukur keberhasilan atau kinerja

bidang keuangan seperti laba, aliran kas, modal kerja, likuiditas, dan deviden bagi pemegang saham. *MBNQA* meliputi analisis data dalam manajemen kualitas dan kinerjanya, serta berhubungan dengan informasi dan kriteria analisis.

C. The European Quality Award

Penghargaan ini diperkenalkan dalam *The European Foundation for Quality Management* tahun 1991 oleh *Rank Xerox* yang telah mampu mencapai 100 % kepuasan pelanggan dan 100 % kepuasan karyawan. Seperti halnya penghargaan yang lain, *The European Quality Award* juga mempunyai beberapa kriteria yang akan dinilai. Menurut Tummala dan Tang (1996), kriteria dalam *The European Quality Awards* adalah sebagai berikut :

- (1). Kepemimpinan (*leadership*)
- (2). Kebijakan dan strategi (*policy and strategy*)
- (3). Manajemen orang atau karyawan (*people (employee) management*)
- (3). Sumber daya yang dimiliki (*resources*)
- (4). Proses-proses yang ada (*processes*)
- (5). Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*)
- (6). Kepuasan orang atau karyawan (*people (employee) satisfaction*)
- (7). Penekanan pada masyarakat (*impact on society*)
- (8). Hasil-hasil (*business result*).

Penghargaan kualitas yang dikenal dengan *The European Quality Award (EQA)* tersebut digunakan untuk menerima kualitas sebagai strategi untuk keunggulan bersaing dan memperkenalkan organisasi atau perusahaan ke negara-negara Eropa Barat yang menunjukkan kesempurnaan dalam manajemen kualitas sebagai proses dasar untuk *continuous improvement*. *EQA* tersebut juga didukung oleh *The European Committee of The European Organization for Quality*. Dan seperti dalam *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, *European Quality Award* juga memberikan penilaian tertinggi pada kepuasan pelanggan. Apabila *MBNQA* meliputi analisis data dalam manajemen kualitas dan kinerjanya, serta berhubungan dengan informasi dan kriteria analisis, *EQA* mencakup kriteria keuangan, informasi, dan sumber daya material sebagai suatu alternatif dan meningkatkan teknologi.

Selanjutnya, Tummala dan Tang (1996) mengumpulkan beberapa kesamaan dan perbedaan antara *MBNQA* dan *EQA* yang antara lain : (1) berorientasi pada hasil; (2) memberikan penilaian tertinggi pada kepuasan pelanggan; (3) kriteria *MBNQA* tidak mencakup kinerja keuangan, sementara kinerja keuangan tercakup dalam *EQA*; (4) *EQA* lebih mendalam daripada *MBNQA* dalam membahas dampak bagi masyarakat; (5) baik *MBNQA* maupun *EQA* bukan merupakan penghargaan bagi kesempurnaan produk atau jasa, melainkan penghargaan bagi kesempurnaan manajemen; (6) karena memasukkan kinerja keuangan, maka *EQA* lebih mendasar daripada *MBNQA*; (7) *MBNQA* dan *EQA* mempromosikan kesadaran kualitas, meningkatkan persaingan, memahami kebutuhan akan kesempurnaan kualitas, dan memperkenalkan organisasi atau perusahaan mengenai manajemen kualitas dan prestasi yang telah dicapainya; (8) baik *MBNQA* maupun *EQA* menekankan perlunya tindakan pencegahan dalam mewujudkan kualitas produk dan jasa sebagai pengganti tindakan inspeksi dan pengujian; (9) *MBNQA* dan *EQA* sama-sama memerlukan *continuous improvement* sebagai peran inti dalam perencanaan dan pelaksanaan usaha *quality improvement*.

Menurut Biazo dan Bernardi (2003), *MBNQA model (2001)*, *EFQM model (1999)*, dan *ISO 9000 (2000)* memiliki banyak kesamaan atau *overlapping* dalam hal :

1. Kepemimpinan visioner (*visionary leadership*)
2. Menjadi ekselen karena pelanggan yang mengendalikan (*customer-driven excellence*)
3. Pembelajaran organisasi dan personal (*organizational and personal learning*)
4. Penilaian karyawan dan rekan kerja (*valuing employees and partners*)
5. Cepat tanggap (*agility*)
6. Fokus ke masa depan (*focus on the future*)
7. Mengelola inovasi (*managing for innovation*)
8. Manajemen dengan fakta (*management by facts*)
9. Tanggung jawab masyarakat dan kewargaan (*public responsibility and citizenship*)
10. Berfokus pada hasil dan penciptaan nilai (*focus on results and creating value*)

2.3. Standar ISO 14000

Produk harus dapat diterima oleh lingkungan yang menggunakannya. *ISO 14000*, walaupun bukan merupakan jaminan pengembangan organisasi, tetapi sangat bermanfaat bagi organisasi karena mencakup kriteria lingkungan yang perlu diperhatikan dalam proses produksi pada setiap level dalam organisasi. Standar sistem manajemen lingkungan (*Environmental Management System*) merupakan pendekatan manajemen yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik serta berkaitan dengan peraturan dan persyaratan pelanggan tentang aspek-aspek lingkungan, baik lokal, nasional, maupun internasional. Sistem manajemen lingkungan tersebut merupakan alat yang dapat digunakan organisasi untuk meningkatkan kinerja lingkungan yang ditetapkan berdasarkan komitmen yang kuat dari pimpinan.

Pengelolaan lingkungan dan gerakan standarisasi lingkungan muncul pada awal tahun 1990-an. Hal ini dicapai melalui kerja keras dari banyak individu dan organisasi, seperti *Organization for Standardization*, *British Standard Institute (BSI)*, *American Standard Institute (ANSI)*, dan banyak organisasi lainnya di berbagai negara. Pada tahun 1990-an tersebut *International Organization for Standardization (ISO)* menetapkan suatu komite teknik yang merupakan perwakilan dari banyak negara untuk menetapkan standar internasional tentang sistem manajemen lingkungan. *ISO/ TC 207* tersebut bertanggung jawab untuk sistem manajemen lingkungan *ISO 14000*.

Pada dasarnya *ISO 14000* merupakan standar pengelolaan lingkungan yang sifatnya sukarela. Namun, hampir sebagian besar konsumen mensyaratkannya. Aspek pengelolaan lingkungan harus dimasukkan dalam upaya memperoleh sertifikasi. Contoh dari sistem pengelolaan lingkungan yang dibutuhkan mencakup kebijaksanaan sistem organisasi, pengelolaan, perencanaan, prosedur operasional, prosedur identifikasi hasil dan peraturan, tujuan, sasaran, pengawasan penjualan, pelaksanaan audit, penyimpanan catatan, dan sebagainya. Tujuan dan sasaran dalam hal lingkungan harus konsisten, tidak bertentangan, terintegrasi, dan merupakan rencana strategis organisasi. Tujuan dan sasaran tersebut juga harus mendukung kesesuaian dengan peraturan yang berlaku, persyaratan bisnis, penurunan dampak, dan pandangan dari pihak yang berkepentingan. Sertifikasi *ISO* sendiri akan mensyaratkan suatu deskripsi dari kegiatan pendanaan dan prosedur yang diperlukan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

ISO 14000 terutama berhubungan dengan pembuatan produk, namun beberapa penyedia jasa juga diwajibkan untuk mendapatkan sertifikasi oleh para konsumennya.

Penyedia jasa yang memberikan dampak terhadap lingkungan sebaiknya memperoleh sertifikasi, sehingga akan menolong reputasi, penyediaan jasa, dan usaha pemasarannya. ISO 14000 pertama kali dikenal pada tahun 1996, yang meliputi dua kelompok, yaitu ISO 14001 dan ISO 14002. ISO 14001 dan ISO 14002 tersebut berkaitan dengan petunjuk dan prinsip manajemen lingkungan yang dianut organisasi dengan penyusunan dan pengoperasian sistem manajemen lingkungan. Perkembangan standar sistem manajemen lingkungan tersebut berkembang menjadi tiga kelompok, yaitu ISO 14010, ISO 14011, dan ISO 14012 yang merupakan petunjuk atau pedoman untuk audit lingkungan yang berkaitan dengan analisis dan karakterisasi atribut lingkungan. Standar ini disusun untuk membantu organisasi mengembangkan dan menerapkan proses manajemen secara formal dan mengevaluasi efektivitas kegiatan operasional, produk, dan jasa untuk memperbaiki lingkungan dan meningkatkan kinerja. ISO 14000 juga menekankan pada *continual improvement* dan pelaksanaan proses *Plan-Do-Check-Action* yang memungkinkan organisasi mengevaluasi lingkungan yang ada saat ini maupun lingkungan yang diharapkan di masa mendatang.

Untuk dapat melaksanakan *continuous improvement* dalam manajemen lingkungan diperlukan adanya peraturan tentang lingkungan, persyaratan pelanggan yang berkaitan dengan lingkungan, dan isu-isu mengenai kesehatan dan keselamatan kerja perusahaan. Ketiga hal tersebut akan menjadi perhatian utama manajemen atau pimpinan dengan berbagai kebijakan yang dikeluarkan. Kebijakan manajemen atau pimpinan akan menetapkan irama, sasaran, tujuan, dan target kinerja lingkungan yang akan dicapai organisasi atau perusahaan. Apabila kebijakan manajemen atau pimpinan tersebut dilaksanakan, maka sasaran atau tujuan dalam hal lingkungan akan tercapai. Menurut Gaspersz (2001), terdapat sejumlah manfaat sistem manajemen lingkungan, yang antara lain :

- (1) Kesesuaian dengan peraturan-peraturan (*conformance to regulations*).
- (2) Kesesuaian dengan kebutuhan atau persyaratan pelanggan (*conformance to customer requirements*).
- (3) Memiliki keunggulan dalam pemasaran, karena perusahaan mampu menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan, sehingga menarik simpati pasar dan pelanggan.
- (4) Penggunaan sumber daya menjadi lebih baik, karena sistem manajemen lingkungan yang baik juga merupakan sistem konservasi yang baik, terutama konservasi sumber-sumber daya.
- (5) Penurunan dalam biaya operasional perusahaan, sebagai konsekuensi sistem konservasi sumber daya yang bertambah baik.
- (6) Meningkatkan komunikasi manajemen antar departemen, karena terdapat kebijaksanaan, prosedur, dan instruksi tertulis dari sistem manajemen lingkungan tersebut.
- (7) Meningkatkan kualitas, karena manajemen akan mengendalikan dampak lingkungan yang memengaruhi proses produksi.
- (8) Memudahkan tugas-tugas manajemen, karena sistem manajemen lingkungan yang baik juga merupakan bagian dari sistem manajemen umum yang baik, di mana prosedur dan instruksi kerja tersedia.
- (9) Meningkatkan tingkat keamanan dan keselamatan kerja, karena sistem manajemen lingkungan telah menampung hal ini.
- (10) Meningkatkan image organisasi atau perusahaan di masyarakat.
- (11) Meningkatkan konsistensi kebijaksanaan manajemen, karena telah terdokumentasi dengan baik dalam sistem manajemen lingkungan tersebut.

- (12) Meningkatkan kepercayaan manajemen, karena sistem manajemen lingkungan membutuhkan pembuatan keputusan berdasarkan fakta serta pengoperasiannya harus berada di bawah kondisi yang terkendali. Hal ini akan meningkatkan koordinasi manajemen, sehingga manajer memiliki kepercayaan yang lebih besar. Kepercayaan ini datang dari pemahaman penuh terhadap sasaran perusahaan yang tercapai.
- (13) Meningkatkan kepuasan pribadi dan organisasi, karena semua orang telah peduli terhadap lingkungan.
- (14) Meningkatkan kinerja yang terkait dengan kebutuhan pelanggan, karena sistem manajemen lingkungan sangat memperhatikan kebutuhan pelanggan.
- (15) Meningkatkan konsistensi hubungan dengan pemasok, karena pemasok juga diharuskan untuk menyukseskan sistem manajemen lingkungan yang sedang diterapkan oleh perusahaan.
- (16) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi standar lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.
- (17) Meningkatkan kemudahan untuk memperoleh modal dari pihak bank dan investor lain, karena organisasi atau perusahaan semakin dapat dipercaya dan diandalkan.
- (18) dan lain-lain

Konsep kualitas diwarnai dengan pengurangan variasi, perbaikan produk dan pelayanan secara terus-menerus dan berkesinambungan, kualitas perancangan, kecepatan dan pencegahan, kesalahan nol, biaya kualitas yang buruk, kepemimpinan, partisipasi dan kerjasama berbagai pihak, manajemen lintas fungsi, pendekatan kualitas yang sistematis dan strategi yang berfokus pada kepuasan pelanggan, persaingan, laba atau keuntungan, dan komitmen jangka panjang. Konsep tersebut telah tertuang dalam berbagai penghargaan kualitas seperti *MBNQA* atau *EQA* maupun standar seperti *ISO 9000* ataupun *ISO 14000*.

Organisasi-organisasi berusaha merealisasikan kualitas menyeluruh dan melindungi lingkungan untuk mewujudkan kualitas hidup. Oleh karena itu, perlu adanya sinergi antara ketiga hal tersebut. Walaupun ada perbedaan antara ketiganya, yaitu dalam tujuan, penekanan, pemenuhan, partisipan, evaluasi, kriteria, orientasi dan mekanisme, namun ketiganya tetap dapat diintegrasikan. Organisasi yang mengembangkan sistem manajemen kualitas menggunakan *MBNQA* sebagai petunjuk. Organisasi yang dapat mencapai sertifikasi *ISO 9000* juga harus mendapat keuntungan dengan usahanya mengembangkan implementasi dan operasi, dan dalam pengecekan dan perbaikan berbagai elemen. Pengintegrasian *MBNQA* dengan *ISO 9001* dan *ISO 14000*, setiap kriteria pemberian penghargaan harus diuji. Organisasi harus kemudian harus mengintegrasikan elemen-elemen *ISO 9001* dan *14001* kedalam kriteria dan bagaimana mengintegrasikan persyaratan self-assessment untuk kerangka kerja sistem manajemen kinerja. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa *ISO 9000* dan *ISO 14000* merupakan bagian yang terintegrasi dalam organisasi sebagai suatu sistem manajemen kualitas yang ada dalam kriteria untuk mendapat penghargaan *MBNQA* sebagai perusahaan atau organisasi yang mengutamakan kualitas.

Integrasi *ISO 9000* dengan *ISO 14000* mempunyai beberapa keunggulan. Metode penerapan sistem kualitas - lingkungan yang terintegrasi maka akan dicapai pengurangan biaya karena dapat memperbaiki data dan manajemen personal, tercapainya homogenitas dalam metodologi manajemen, dan menurunkan banyaknya kertas kerja perusahaan (Renzi dan Capelli, 2000). Selain itu, pengintegrasian ini juga perlu diadakan investigasi dalam tingkat formal pemahaman standar oleh komite teknik, dan adanya kebutuhan untuk menguji pengintegrasian sistem secara aktual dalam perusahaan. Dari hasil yang diperoleh melalui pengujian perlunya pengintegrasian *ISO 9000* dan *ISO 14000*, maka diperoleh beberapa hal. Pertama, kedua standar mendukung penciptaan kebijakan perusahaan

berdasarkan pada pendekatan umum pada pengelolaan pengembangan sistem kualitas dan lingkungan. Kedua, standar *ISO 9000* dan *ISO 14000* secara substansial sama, walaupun yang satu untuk kualitas dan yang lain untuk lingkungan. Ketiga, kedua standar tersebut memberikan definisi tindakan yang harus didukung oleh bukti dokumentasi yang menjelaskan tujuan dan target perusahaan. Keempat, pengintegrasian kedua standar tersebut adalah layak secara metodologis maupun prosedural. Namun demikian, ada beberapa kekhususan, yaitu pengintegrasian ini akan tepat untuk *top management* karena adanya kesamaan strategi, kurang untuk *middle management* karena memerlukan keahlian teknis khusus, dan bermanfaat maksimum bagi karyawan teknis atau *lower management*, yaitu agar semua karyawan memahami sistem kualitas dan sistem lingkungan.

Selanjutnya, pengintegrasian *MBNQA* dengan *ISO 9001* dan *ISO 14001*, dengan *TQM* yang diterapkan dengan kriteria *MBNQA* yang digunakan sebagai payung untuk mengadakan *self-assessment*. *Self-assessment quality management system (SQMS)* harus dimulai dengan mendefinisikan nilai dan misi organisasi sehingga semua pihak dapat menunjukkan komitmen, budaya, dan nilai-nilai inti ke dalam organisasi. Manajemen senior harus berinisiatif dalam kepemimpinannya, dan mengembangkan sasaran perusahaan atau organisasi yang jelas dan sasaran kualitas yang konsisten dengan sasaran organisasi. Konsep dan elemen kualitas inti seperti kepemimpinan, perencanaan kualitas strategik, kualitas perancangan, kecepatan dan pencegahan, partisipasi dan kerjasama dengan orang lain, manajemen berdasarkan fakta, perbaikan secara terus-menerus dan berkesinambungan, fokus pada pelanggan dan kepuasan pelanggan harus diidentifikasi dan bersama-sama sebagai suatu sistem untuk pendefinisian yang baik dan desain proses. Proses ini harus meliputi perencanaan produk dan jasa baru dengan kesalahan nol, keterlibatan dan partisipasi karyawan dan pemasok, pelatihan dan pendidikan, pemberian penghargaan seperti kualitas lingkungan kerja.

SQMS meliputi tiga hal yang merupakan tahapan yang harus dilalui. Tahap pertama adalah perencanaan sistem yang dimulai dengan pendefinisian visi dan misi perusahaan dan mengembangkan tujuan dan sasaran perusahaan oleh eksekutif senior dengan memperhatikan lingkungan, sumber daya dan keterbatasan organisasi atau perusahaan tersebut. Langkah ini diikuti dengan identifikasi faktor-faktor penting untuk keberhasilan dan kelancaran proses dengan memperhatikan konsep inti dan perencanaan strategik organisasi. Selanjutnya dilakukan perumusan perencanaan manajemen proses dengan memperhatikan analisis kinerja dan jaminan serta alat dan teknik perbaikan kualitas. Langkah ini diikuti dengan pengembangan program manajemen kualitas dan identifikasi elemen-elemen kualitas dan sistem manajemen lingkungan. Kedua langkah ini berada pada tahap kedua yaitu integrasi sistem. Tahap kedua ini diikuti dengan tahap ketiga yaitu pemasangan sistem. Langkah ini dimulai dengan menggunakan *Kaizen* dan langkah-langkah dalam *business process reengineering* yang kemudian dilakukan *self-assessed quality management system* yang memperhatikan pengendalian dokumen dan peninjauan dan audit manajemen. Langkah ini diikuti dengan penentuan dan pengembangan sistem yang lancar atau baik. Bila tidak sesuai yang direncanakan, maka langkah ini akan berulang kembali dengan mengidentifikasi berbagai faktor penting pada tahap perencanaan sistem atau mengembangkan program manajemen kualitas yang terintegrasi pada tahap integrasi sistem.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Total Quality Management.
2. Sebutkan beberapa alat yang digunakan dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa.
3. Sebutkan beberapa penghargaan dibidang kualitas yang telah dibahas dalam kegiatan belajar 2 ini.
4. Jelaskan beberapa keunggulan dan kelemahan ISO 9000.
5. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang standar sistem manajemen lingkungan.

Jawaban Latihan

1. *Total Quality Management (TQM)* digunakan sebagai konsep manajemen organisasi yang memperhatikan dan mengutamakan suara pelanggan. *TQM* meliputi tiga kegiatan utama, yaitu *Hoshin Planning*, *Quality Function Deployment*, dan *Daily Control*. *Total Quality Management (TQM)* digunakan sebagai konsep manajemen organisasi yang memperhatikan dan mengutamakan suara pelanggan. *TQM* meliputi tiga kegiatan utama, yaitu *Hoshin Planning*, *Quality Function Deployment*, dan *Daily Control*.
2. Dalam kegiatan pengendalian harian mutu secara rutin, ada beberapa alat yang sering digunakan dalam memperbaiki kondisi perusahaan untuk dapat meningkatkan kualitas produk atau jasa yang dihasilkannya. Alat Yang menggunakan data verbal atau kualitatif antara lain : *Flow chart*, *Brainstorming*, *Cause and effect diagram*, *Affinity diagram*, dan *Tree diagram*. Sedang alat yang menggunakan data numerik atau kuantitatif antara lain : *Check sheet*, *Pareto diagram*, *Histogram*., *Scatter diagram*, *Control chart* dan *Run Chart*
3. Penjaminan kualitas dapat digolongkan menjadi penjaminan kualitas formal dengan *ISO 9000* atau *BS 5750* dan penjaminan kualitas informal dengan keterlibatan seluruh personil dalam *quality circles*. Walaupun banyak sekali penghargaan dalam bidang kualitas seperti *Deming Prize*, *European Quality Award*, atau *Malcolm Baldrige National Quality Award*, namun penghargaan tersebut tidak dapat digolongkan sebagai penjaminan kualitas. Yang tergolong penjaminan kualitas hanya standar seri *ISO 9000*.
4. Keunggulan dari menggunakan *ISO 9000* sebagai sistem penjaminan kualitas dapat dilihat dari aspek internal maupun eksternal. Dari aspek internal, keunggulan nampak pada fungsi organisasi secara internal, yang berkaitan dengan struktur dan tanggung jawab organisasi yang jelas, peningkatan produktivitas, perbaikan efisiensi, pengurangan biaya dan pemborosan, pengendalian manajemen yang lebih baik, memperbaiki struktur koordinasi, mendukung pengambilan keputusan, dan meningkatkan motivasi personil. Sedang keunggulan dari aspek eksternalnya antara lain keunggulan bersaing, meningkatkan penjualan dan pangsa pasar, kemungkinan memasuki pasar baru dan mendapatkan pelanggan baru, memelihara hubungan dengan pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kepercayaan dan reputasi organisasi atau pelanggan. Beberapa kelemahan dari penerapan *ISO 9000*, antara lain biaya untuk mendapatkan sertifikasi *ISO 9000*, meningkatnya dokumentasi yang berupa penumpukan kertas, dan tidak ada perhatian terhadap pengembangan personil. Selain itu, *ISO 9000* juga memperkecil kreativitas dan pemikiran kritis organisasi, karena karyawan hanya dituntut melaksanakan prosedur dan aturan yang ada dalam sertifikasi tersebut. Walaupun demikian, *ISO 9000* yang berisi prinsip dan kriteria untuk sistem manajemen dan lebih kuat dalam fokus internal, bila diterapkan dengan baik maka akan dapat meningkatkan

kinerja organisasi atau perusahaan (Singels *et al.*, 2001). Oleh karena itu, perolehan sertifikasi *ISO 9000* mungkin berakibat baik atau kinerja organisasi atau perusahaan meningkat, tetapi ada pula yang tidak berpengaruh bagi peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan tersebut. Hal ini sangat dipengaruhi oleh motivasi, baik individu maupun organisasi atau perusahaan secara menyeluruh. Sehingga dapat dikatakan bahwa sertifikasi *ISO 9000* tidak secara otomatis berakibat pada peningkatan kinerja organisasi, karena peningkatan kinerja tersebut dipengaruhi oleh peran motivasi.

5. Standar sistem manajemen lingkungan (*Environmental Management System*) merupakan pendekatan manajemen yang terstruktur dan terdokumentasi dengan baik serta berkaitan dengan peraturan dan persyaratan pelanggan tentang aspek-aspek lingkungan, baik lokal, nasional, maupun internasional. Standar tersebut ada dalam *ISO 14000*.



RANGKUMAN

Pengendalian proses produksi merupakan kegiatan operasional yang penting, karena kualitas produk yang baik akan mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Sementara itu, kualitas produk yang rendah akan menyebabkan rendahnya kinerja perusahaan dan tingginya biaya produksi karena harus menanggung biaya tidak lakunya produk di pasar. Pengendalian kualitas menunjukkan suatu proses yang digunakan organisasi untuk mempertahankan standar kualitas yang telah ditetapkan. Dalam mengadakan pengendalian kualitas, perusahaan harus menyusun standar kualitas yang diinginkan berdasarkan kesepakatan dengan pelanggan, kemudian menentukan apakah produk yang dihasilkan telah memenuhi standar melalui proses inspeksi. Penghargaan dalam bidang kualitas seperti *ISO 9000*, penghargaan Malcolm, Standar Eropa, dan sebagainya merupakan standar sistem manajemen kualitas yang diakui dunia. Selain itu, terdapat standar sistem pengelolaan lingkungan (*ISO 14000*) yang juga tidak kalah penting dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan kualitas produk.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Gambaran skematik atau diagram yang menunjukkan seluruh langkah dalam suatu proses dan menunjukkan bagaimana langkah itu saling berinteraksi satu sama lain disebut:
 - a. *flowchart*
 - b. *runchart*
 - c. *barchart*
 - d. *control chart*
2. Berikut adalah alat yang sering membantu analisis kecuai:
 - a. *cause and effect diagram*
 - b. *affinity diagram*
 - c. *brainstorming*
 - d. *tree diagram*
3. Alat yang digunakan untuk mencari penyebab dan akibat kesalahan adalah:
 - a. *histogram*

- b. *fishbone diagram*
 - c. *tree diagram*
 - d. *affinity diagram*
4. Affinity diagram tidak digunakan untuk:
- a. menyaring data yang berjumlah besar
 - b. membantu perencanaan dalam siklus PDCA
 - c. menyimpulkan penyebab kesalahan
 - d. mengorganisasi informasi
5. Alat yang digunakan untuk mengurutkan kesalahan dari yang terbesar hingga yang terkecil disebut dengan:
- a. pareto diagram
 - b. cause and effect diagram
 - c. scatter diagram
 - d. fishbone diagram
6. Dari aspek internal, berikut adalah keunggulan ISO 9000 kecuali:
- a. peningkatan produktivitas dan efisiensi
 - b. pengurangan biaya dan pemborosan
 - c. pengendalian manajemen dan koordinasilebih baik
 - d. menunda pengambilan keputusan
7. Berikut adalah beberapa kelemahan dari penerapan *ISO 9000*, kecuali:
- a. meningkatnya dokumentasi yang berupa penumpukan kertas
 - b. tidak ada perhatian terhadap pengembangan personil
 - c. memperkecil kreativitas
 - d. meningkatkan pemikiran kritis organisasi
8. Beberapa penghargaan atas kualitas yang kita kenal, antara lain:
- a. *The Deming Prize*
 - b. *The Baldrige Awards*
 - c. *European Quality Awards*
 - d. jawaban a,b,c, benar
9. Berikut beberapa kriteria penilaian penghargaan *MBNQA*, kecuali :
- a. kepemimpinan, informasi dan analisis
 - b. Perencanaan kualitas taktis
 - c. manajemen sumber daya manusia dan manajemen kualitas proses
 - d. fokus dan kepuasan pelanggan
10. Standar ISO 14000 membahas soal:
- a. sumber daya manusia
 - b. kualitas produk
 - c. lingkungan
 - d. rencana strategik

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

<i>Tes Formatif 1</i>	<i>Tes Formatif 2</i>
1) d	1) a
2) d	2) c
3) b	3) b
4) d	4) c
5) a	5) a
6) c	6) d
7) c	7) d
8) a	8) d
9) c	9) b
10) a	10) c

Daftar Pustaka

- Al-Darrab, I.A. (2000). Relationship Between Productivity, Efficiency, Utilization, and Quality. *Work Study*, 49 (3), 97-103.
- Benavides, J.A.C. dan Prado, J.C. (2002). Creating An Expert System For Detailed Scheduling. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (7) : 806-819
- Bester, Y. (1999). Qialimetrics and Qualieconomics. *The TQM Magazine*, 11 (6) 425-436.
- Besterfield, D.H. (1998). *Quality Control* (5 th edition). Singapore : Prentice-Hall, Inc
- Biazo, S. dan Bernardi, G. (2003). Process Management Practices and Quality System Standerds: Risks and Opportunitesof The New ISO 9000 Certification. *Business Process Management Journal*, 9 (2): 149-169
- Casadesus, M. dan Karapetrovic, S. (2005). An Empirical Study of The Benefits and Costs of ISO 9000: 2000 Compared to ISO 9001/2/3: 1994. *Total Quality Management*, 16 (1): 105-120
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin
- Cooper *et al.*, 1997)
- Gaspersz, V. (2001). *Total Quality Management*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama
- George, S. (1992). *The Baldrige Quality System*. Singapore: John Wiley & Sons
- Goetsch, D. L. dan Davis, S. (1995). *Implementing to Total Quality*. New Jersey : Prentice Hall International, Inc.

- Gryna, F.M. (2001/. *Quality Planning and Analysis: From Product Development to Use*, 4th edition. Singapore: McGraw Hill Int. edition
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hal International Inc.
- Heizer, J. dan Render, B. (2011). *Operations Management*, 10th edition. New Jersey: Prentice Hall
- Hult, G.T.M.; Ketchen, D.J.; dan Slater, S.F. (2004). Information Processing, Knowledge development, and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, 47(2) : 241-253
- Jacobs, L.W. dan Bechtold, S.E. (1993). Microcomputer-Based Workforce Scheduling. *International Journal of Service Industry Management*, 4 (1):36-48
- Johnston, R. (1994). Operations: From Factory to Service Management. *International Journal of Service Industry Management*, 5 (1): 49-63
- Krajewski, L.J. dan Ritzman, L.P. (1999). *Operations Management: Strategy And Analysis*, 5th edition. New York: Addison-Wesley
- Krajewski, L.J.; Ritzman, L.P.; dan Malhotra M.K. (2007). *Operations Management: Processes and Value Chains*, 8th edition. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- McCarthy, B.L. dan Athirawang, W. (2003). Factors Affecting Location Decisions in International Operations - A Delphi Study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (7): 794-818
- Meegan, S.T. dan Taylor, W.A. (1997). Factors Influencing a Successful Transition From ISO 9000 to TQM: The Influence of Understanding and Motivation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 14 (2/3): 100-117
- Mitra, A. (1993). *Fundamentals Of Quality Control and Improvement*. Singapore : MacMillan Publishing Co.
- Moore, S. (1992). Case Management and The Integration of services: How Service Delivery Systems Shape Case Management. *Social Work*, 37(5): 418-423
- Oakland, J.S. (1994). *Total Quality Management*, 2nd edition. Sydney: Butterwort-Heinemann, Ltd
- Pun, K.F.; Chin, K.S.; and Lau, H. (1999). Self-Assessed Quality Management System Based on Integrationoh MBNQA/ ISO 9000/ ISO 14000. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16 (6): 606-629
- Renuka, S.D. dan Vekanteshwara, B.A. (2005). A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification. *Singapore Management Review*, 28 (1): 41-60
- Russell, R.S. dan Taylor III, B.W. (2011). *Operations Management: Along Supply Chain*, 7th edition. New York: John Wiley & Sons
- Silvestro, R. (2002). Dispelling The Modern Myth: Employee Satisfaction and Loyalty Drive Service Profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (1): 30-49
- Singels, J.; Ruel, G.; and Van de Water, H. (2001). ISO 9000 Series: Certification and Performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18 (1): 62-75

- Tummala, V.M. dan Tang, C.L. (1996). Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core, Concepts and Comparative Analysis. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (4): 8-38
- Vreecke, A. dan Van Dierdonck, R. (2002). The Strategic Role of The Plant: Testing Ferdow's Model. *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (5): 492-514
- Zsidisin, G.A.; Jun, M.; dan Adams, L.L. (2000). The Relationship Between Information Technology and Service Quality in The Dual-Direction Supply Chain: A Case Study Approach. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (4): 312-328

MEMOTIVASI KARYAWAN UNTUK MENGHASILKAN PRODUK BERKUALITAS

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Karyawan merupakan aset perusahaan yang terbesar dan memerlukan penanganan yang berbeda dari aset lain. Karyawan tidak dapat disamakan dengan sumber daya lain yang dapat dibuang bila umur ekonomisnya habis. Oleh karena itu, beberapa ahli menyebutnya dengan manusia yang memiliki sumber daya atau seringkali disebut dengan *human capital*. Pengelolaan karyawan meliputi memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan penghargaan kepada karyawan. Selain itu, karyawan juga memerlukan motivasi yang dapat mendorongnya mencapai sasaran. Karyawan juga memerlukan hubungan dengan orang lain dan mendapatkan perhatian dalam kesehatan, keselamatan, dan keadilan di tempat kerjanya. Pengelolaan karyawan membutuhkan perencanaan hingga pengendalian baik yang bersifat strategis maupun taktis. Tantangan lingkungan akan berpengaruh pada apa yang harus dilakukan bagi karyawan dan bagaimana melakukannya.

Modul ini terdiri dari tiga kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama pada modul ini membahas mengenai produktivitas karyawan. Pembahasan ini meliputi pembahasan konsep dasar produktivitas dan teori motivasi karyawan. Kegiatan belajar kedua adalah mengelola tenaga kerja. Kegiatan belajar kedua membahas kebutuhan sumber daya manusia, perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, pemberian kompensasi karyawan, dan konsep pengelolaan sumber daya manusia. Sementara itu, kegiatan belajar ketiga meliputi pembahasan mengenai serikat pekerja dan peraturan ketenagakerjaan dan perselisihan dan disiplin tenaga kerja. Secara umum, setelah mempelajari Modul 7 ini, peserta didik dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai bagaimana mengelola karyawan mulai dari perekrutan karyawan hingga pengelolaannya, serta bagaimana hubungan kerja diatur dan dapat tercapai keharmonisan hubungan. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 7 ini peserta didik diharapkan:

1. Mampu menganalisis konsep dasar produktivitas
2. Mampu menganalisis teori-teori motivasi
3. Mampu menganalisis kebutuhan sumber daya manusia
4. Mampu menganalisis perekrutan karyawan
5. Mampu menganalisis pelatihan dan pengembangan karyawan
6. Mampu menganalisis penilaian kinerja karyawan
7. Mampu menganalisis pemberian kompensasi
8. Mampu menjelaskan konsep pengelolaan sumber daya manusia
9. Mampu menganalisis serikat pekerja dan peraturan ketenagakerjaan
10. Mampu menganalisis perselisihan disiplin tenaga kerja

Produktivitas Karyawan

A. KONSEP DASAR PRODUKTIVITAS

Produktivitas merupakan rasio *output* (barang dan layanan) dibandingkan dengan *input* (sumber daya, seperti modal dan tenaga kerja). Konsep produktivitas banyak digunakan dalam perusahaan manufaktur. Apabila dibandingkan produktivitas antara operasi perusahaan manufaktur dan jasa, satu pengakuan dasar adalah adanya perbedaan karakteristik permintaan jasa yang menggunakan pendekatan holistik dalam melihat produktivitas yang berorientasi pada pelanggan (Vourinen *et al.*, 1998). Tugas manajer operasional adalah mendorong peningkatan rasio *output* terhadap *input* tersebut.

Produktivitas dan kualitas juga tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Dalam evaluasi kondisi perekonomian, tingkat kinerja yang dapat dicapai dalam proses produksi adalah produktivitas, efisiensi, dan efektivitas. Konsep produktivitas berakar dari hubungan antara *input* dan *output*, atau rasio antara *output* dan *input*. Efisiensi dan efektivitas biasanya diperlakukan sebagai suatu hubungan namun merupakan dua konsep yang terpisah. **Efisiensi** menjelaskan tingkat kegiatan yang menghasilkan kuantitas *output* tertentu dengan konsumsi minimum dari *input*, atau menghasilkan *output* terbesar dengan *input* tertentu. **Efektivitas** menghubungkan *output* atau sasaran operasi, sedangkan efisiensi berhubungan dengan *output* dari sumber daya (*input*) yang dihasilkan. Efisiensi merupakan *doing things right*, sedangkan efektivitas merupakan *doing the right things*. Efisiensi dipandang sebagai kuantitatif (efisiensi teknis) atau nilai (efisiensi ekonomis). Produktivitas merupakan sinonim efisiensi teknis.

Pembahasan mengenai kinerja pasti tidak terlepas dari produktivitas dan kualitas. Produktivitas dan kualitas penting dalam pengukuran kualitas. Produktivitas berkaitan dengan *output* dari proses transformasi *input*, sedangkan kualitas menunjukkan proses dan hasil evaluasi oleh pelanggan internal dan eksternal (Van Looy *et al.*, 1998). Produktivitas dan kualitas tergantung pada bagaimana *output* didefinisikan dan siapa yang memandangnya. Dari pandangan pelanggan, *output* adalah hasil dari proses pertukaran antara perusahaan jasa dan pelanggan. Dari pandangan perusahaan, *output* merupakan hasil dari proses transformasi. Perusahaan mempunyai kecenderungan untuk melihat pada penggunaan sumber daya selama proses transformasi. Pelanggan, ketika mengevaluasi proses dan hasil pelayanan mempertimbangkan faktor lain yang berdampak pada harga. Agar efektif, ada hal yang harus diupayakan, yaitu keseimbangan antara pandangan pelanggan dan pandangan perusahaan. Pengintegrasian kedua pandangan tersebut dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas secara simultan. Kualitas, produktivitas, dan profitabilitas merupakan konsep yang saling tumpang tindih. Selain itu, kualitas dapat berpengaruh positif pada produktivitas, lalu keduanya berpengaruh positif pada profitabilitas. Oleh karena itu, penilaian *output* kualitas menghendaki pendekatan dengan menganggap produktivitas dan kualitas adalah simultan. Produktivitas berfokus pada *level* industri dan proses produksi pada *level* mikro. Analisis *output* yang terkait dengan kualitas dan produktivitas harus didahului dengan analisis proses. Proses transformasi merupakan proses yang kompleks yang dapat diatur dengan berbagai cara. Kualitas dan produktivitas tersebut dapat diposisikan pada *level* kegiatan operasional. Oleh karena itu, perlu dikembangkan indikator kualitas dan produktivitas.

Selanjutnya, perbaikan produktivitas dilakukan dengan kerja keras karyawan, investasi dalam peralatan pendukung, pengelolaan kapasitas, substitusi dengan otomatisasi bagi karyawan, standarisasi proses, pemisahan hubungan dengan pelanggan, dan *outsourcing*. Perbaikan produktivitas harus berfokus pada kinerja operasional internal dan pemasaran

eksternal sehingga efisiensi *output* diseimbangkan dengan keefektifan proses (Dobni, 2004). Produk yang ditawarkan karyawan pada pelanggan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti faktor personal, teknis, dan organisasional, dan menyakup kondisi emosional, morfologi pekerjaan, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, perlu diketahui:

1. Mengetahui definisi produktivitas yang bervariasi menurut pekerjaan, bisnis, dan industri
2. Memahami perbedaan antara maksimum produktivitas yang tepat menurut konteksnya
3. Menunjukkan bahwa produktivitas memungkinkan perbaikan cara atau sistem produksi.

Dalam *resource-based theory of the firm* dinyatakan bahwa sumber daya manusia dapat menyediakan sumber untuk mempertahankan keunggulan bersaing berdasarkan empat persyaratan yang dipenuhi. Pertama, sumber daya manusia harus menambah nilai bagi proses produksi perusahaan. Hal ini ada pada *levels of individual performance*. Kedua, keahlian yang dicari perusahaan harus jarang atau langka. Ketiga, kombinasi *human capital investment* tidak dengan mudah dapat ditiru. Keempat, sumber daya manusia tidak harus menjadi subyek dalam penggantian kemajuan teknologi atau penggantian lainnya karena merupakan sumber keunggulan bersaing. Praktik-praktik *HRM* memengaruhi keahlian karyawan melalui akuisisi dan pengembangan *human capital* perusahaan. Prosedur rekrutmen yang menyediakan kualifikasi yang luas merupakan pengaruh yang substansial pada kualitas dan jenis keahlian yang dimiliki. Penyediaan pelatihan baik formal maupun informal, seperti *basic skills training, on-the-job experience, coaching, mentoring, dan management development* dapat memengaruhi pengembangan karyawan. Keefektifan dari *highly skilled employees* akan dibatasi apabila tidak dapat memotivasi, sehingga praktik-praktik MSDM dapat mempengaruhi karyawan dengan mendorongnya untuk bekerja lebih keras dan lebih cerdas.

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan antara strategi sumber daya manusia (*human resource strategies*) dan keefektifan organisasional (*organizational effectiveness*) (Dyer & Reeves, 1995). Hal ini memungkinkan bahwa seperangkat atau konfigurasi kegiatan-kegiatan adalah lebih penting dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja daripada suatu kegiatan tunggal. Yang menjadi pertanyaan adalah apakah manajemen sumber daya manusia strategis yang didefinisikan sebagai konsistensi secara internal seperangkat kegiatan sumber daya manusia dapat memberi kontribusi bagi keefektifan organisasi? manajemen sumber daya manusia strategis muncul sebagai paradigma utama. Alasan munculnya manajemen sumber daya manusia strategis ada berbagai hal, namun dua diantaranya adalah persaingan global dan usaha untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Modal dan teknologi dapat meningkatkan keberadaan manajemen sumber daya manusia strategis sebagai sumber keunggulan bersaing, dan khususnya adalah meningkatkan kemampuan organisasi, dan terutama meningkatkan persaingan. Praktik-praktik sumber daya manusia dikatakan terikat ketika praktik-praktik tersebut dilaksanakan dan bersifat *mutually reinforcing* atau bersinergi. Logika yang mendasari hal tersebut adalah (1) kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi, dan (2) kinerja karyawan adalah fenomena yang terlalu ditentukan.

Praktik manajemen sumber daya manusia harus menghasilkan kinerja organisasional yang lebih baik daripada praktik-praktik secara individu. Hal ini tidak memungkinkan semua praktik manajemen sumber daya manusia dibuat sama, beberapa jenis harus dibuat sama dan jenis yang lain diciptakan berbeda dari yang lain. Hal ini dapat dijelaskan dengan beberapa isu berikut ini. Pertama, perkataan mengenai keefektifan organisasi. Ada beberapa hasil (*outcome*) yang dapat diterapkan. Tiga jenis yang dapat dipertahankan adalah (1) hasil manajemen sumber daya manusia seperti ketidakhadiran, perputaran kerja, dan kinerja individu atau kelompok; (2) hasil manajemen sumber daya manusia seperti produktivitas, kualitas, dan pelayanan; (3) hasil keuangan atau hasil akuntansi seperti *return on invested*

capital atau *return on assets*. Strategi manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh langsung pada hasil sumber daya manusia, kemudian berpengaruh pada hasil organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa strategi didesain untuk dilaksanakan, dan kompleksitas berbagai faktor memengaruhi hasil seperti profitabilitas. Dari strategi tersebut hasil manajemen sumber daya manusia mungkin merupakan hasil yang menyimpang. Sasaran strategik mungkin menentukan hasil organisasional tetapi mungkin juga berada dibawahnya.

Selanjutnya, lingkungan organisasi yang berbeda yang ditunjukkan dengan berbagai kombinasi strategi bisnis, struktur organisasi, dan teknologi pemrosesan membutuhkan jenis karyawan yang berbeda dan jenis perilaku karyawan yang juga berbeda. Oleh karena itu, kesesuaian yang baik antara strategi manajemen sumber daya manusia dan lingkungan organisasi dapat menghasilkan kemampuan inti (*core capabilities*) yang meningkatkan posisi persaingan organisasi dan dapat menghasilkan bertambahnya keefektifan organisasi. Pengujian pandangan teoritis dibutuhkan, untuk hipotesis seperti (1) tipologi atau taksonomi lingkungan organisasi dan ciri dari orang dan perilaku dibutuhkan untuk setiap jenis; (2) tipologi dan taksonomi dari strategi sumber daya manusia dan ciri dari orang dan perilaku yang dihasilkan; (3) perbandingan kompetensi inti dan/atau keefektifan organisasi antara organisasi yang ditunjukkan dengan kesesuaian antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia dalam analisis awal. Arthur juga mendefinisikan kesesuaian yang terjadi ketika strategi bisnis berdasarkan biaya dikombinasikan dengan strategi sumber daya manusia yang bersifat *control-oriented* dan ketika bisnis strategi berdasar diferensiasi dikombinasikan dengan *commitment-type human resource strategy*. Kesesuaian ini akan mengakibatkan *higher level of productivity* dan *lower levels of employee turnover*. Kesesuaian juga didefinisikan dari hubungan antara strategi SDM dan teknologi pemrosesan.

B. TEORI-TEORI MOTIVASI

Motivasi merupakan seperangkat kekuatan yang menyebabkan orang mau melakukan sesuatu dengan cara tertentu (Ebert & Griffin, 2009). Satu orang karyawan dapat termotivasi untuk bekerja keras menghasilkan sesuatu sebanyak mungkin, namun orang lain hanya termotivasi untuk mengerjakan sesuatu saecukupnya saja. Manajer harus memahami perbedaan tersebut. Dalam hubungan antarmanusia di tempat kerja, ada tiga jenis teori motivasi, yaitu teori klasik dan manajemen ilmiah, teori keperilakuan awal, dan teori motivasi kontemporer.

Dalam **Teori Klasik** dinyatakan bahwa karyawan hanya termotivasi oleh uang. Oleh karena itu, menurut Frederick W. Taylor yang merupakan pencetus manajemen ilmiah, perusahaan harus mampu menganalisis pekerjaan untuk menemukan cara terbaik dalam melaksanakan pekerjaan tersebut untuk menghasilkan produk yang murah, menghasilkan laba atau keuntungan yang lebih besar, dan membayar karyawan lebih tinggi. Hal inilah yang dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Oleh karena itu, pada masa tersebut pekerjaan dibagi menjadi elemen atau tugas yang lebih kecil dan dilaksanakan secara berulang dengan lebih mudah sehingga pekerjaan dilakukan secara lebih efisien.

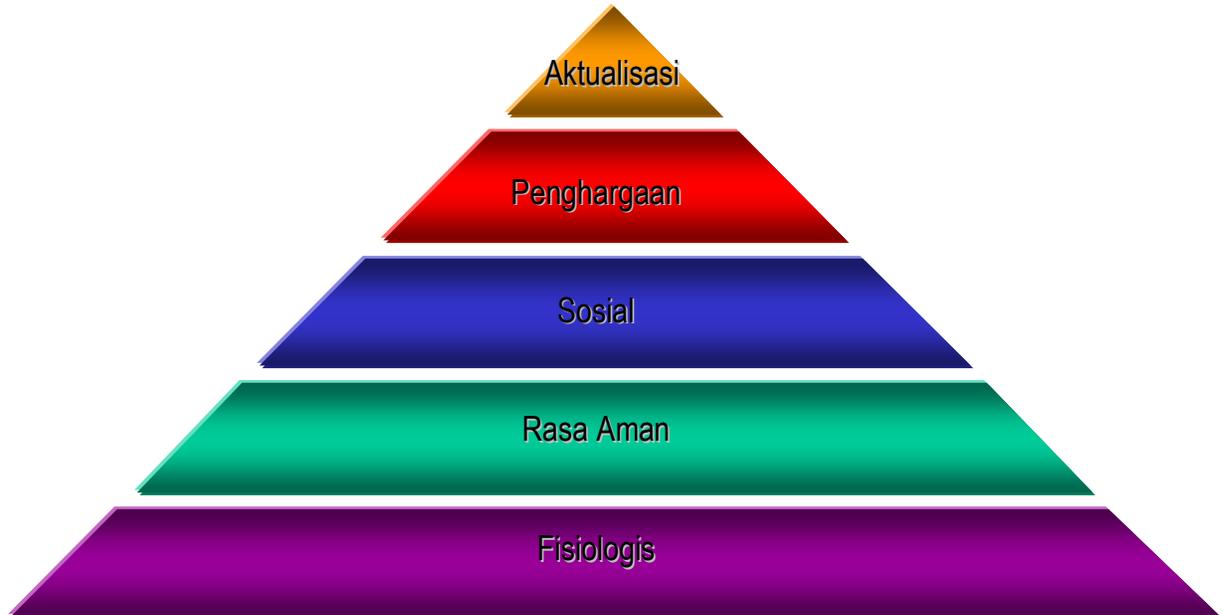
Selanjutnya, **Teori Keperilakuan Awal** memulai dengan percobaan yang dikenal dengan *Howthorne Studies*. Percobaan tersebut bertujuan menguji hubungan antara perubahan lingkungan fisik terhadap *output* karyawan. Hasil percobaan tersebut menyatakan bahwa produktivitas karyawan bukan hanya disebabkan oleh lingkungan fisik saja, melainkan juga dipengaruhi oleh teori hubungan antarmanusia (*human relation theory*). Oleh karena itu, manajer justru harus membayar dengan memberikan perhatian terhadap karyawannya. Berdasarkan Teori Keperilakuan Awal tersebut, terdapat beberapa teori motivasi yang muncul, yaitu model sumber daya manusia, yaitu teori X dan teori Y; model hirarki kebutuhan; dan teori dua faktor.

Teori X dan Teori Y yang diusulkan oleh Douglas McGregor menyatakan bahwa ada dua pandangan manajer terhadap karyawan. Manajer yang dikategorikan menurut **Teori X** mempunyai keyakinan bahwa orang pada dasarnya malas dan tidak mau bekerja sama, sehingga harus diberi penghargaan dan hukuman agar mereka dapat bekerja secara produktif. Pada umumnya karyawan dipandang tidak menyukai tanggungjawab, berpusat pada diri sendiri, melakukan resistensi terhadap perubahan, dan kurang begitu pintar. Sementara itu, manajer yang menerima **Teori Y** memiliki keyakinan bahwa orang pada dasarnya bersemangat, ingin tumbuh dan berkembang, memiliki motivasi tinggi, dan ingin selalu produktif. Pada umumnya, karyawan juga dipandang mampu bekerja secara mandiri, pintar, memiliki ambisi dan bertanggung jawab, dan selalu ingin memberikan kontribusi pada pertumbuhan dan perubahan. Menurut McGregor, manajer yang lebih menerima Teori Y dapat lebih memotivasi dan memuaskan karyawan daripada manajer yang menerima Teori X.

Apakah yang dapat memotivasi apabila Anda menerima analisis McGregor tersebut? Jawaban yang paling tepat menurut Robbins dan Judge (2011) ada pada kerangka Teori Hirarki Kebutuhan yang dipaparkan oleh Maslow. Teori X lebih diterima oleh individu yang mempunyai kebutuhan pada level yang lebih rendah, sedangkan Teori Y lebih diterima oleh individu yang mempunyai kebutuhan pada level yang lebih tinggi. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi dalam Teori Y lebih valid daripada Teori X, sehingga karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mempunyai pekerjaan yang menantang dan menuntut tanggung jawab lebih banyak, dan hubungan yang baik antarkelompok kerja karyawan akan lebih dapat memotivasi karyawan. Namun demikian, tidak ada penelitian yang mengonfirmasi pada seperangkat asumsi valid yang menerima Teori Y sehingga dapat mengubah individu untuk memotivasi karyawannya sesuai Teori Y.

Teori Hirarki Kebutuhan yang diusulkan oleh Abraham Maslow menyatakan bahwa manusia memiliki beberapa kebutuhan yang berbeda-beda dan mereka mencoba untuk memenuhi kebutuhannya. Maslow menggolongkan kebutuhan tersebut menjadi lima tingkat dengan pemenuhan kebutuhan yang dimulai dari tingkat yang paling rendah sebelum manusia memenuhi kebutuhan pada tingkat berikutnya. Kelima tingkat kebutuhan tersebut adalah kebutuhan fisiologi (makan, pakaian, perumahan,); kebutuhan rasa aman (pendidikan, jaminan hari tua); kebutuhan sosial (dapat berinteraksi dengan orang lain); kebutuhan penghargaan diri; dan kebutuhan aktualisasi diri. Apabila kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi maka kebutuhan yang ada di atasnya akan dicoba memenuhinya. Sebagai contoh, manusia tidak akan mencari penghargaan diri bila mereka tidak dapat makan atau berpakaian. Namun demikian, bila manusia telah memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi, kebutuhan pada tingkat di bawahnya masih tetap harus dipenuhi. Sebagai contoh, manusia yang telah mampu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat juga pasti masih memerlukan makanan, pakaian, dan tempat tinggal.

Gambar 7.1.
Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber: Robbins & Judge (2007)

Maslow membagi lima kebutuhan tersebut menjadi dua, yaitu kebutuhan pada tingkat rendah (fisiologis dan rasa aman) dan kebutuhan pada tingkat tinggi (sosial, penghargaan diri, dan aktualisasi diri). Pembagian ini berdasarkan pemahaman bahwa kebutuhan pada tingkat rendah dapat dipenuhi secara eksternal, sedangkan kebutuhan pada tingkat tinggi dapat dipenuhi secara internal. Teori Kebutuhan Maslow tersebut dicoba dirombak oleh Clayton Alderfer dengan memberi nama **Teori ERG** (*Existence, Relatedness, Growth*). Apabila dipadankan dengan Teori Kebutuhan Maslow, maka kebutuhan eksistensi (*existence*) meliputi kebutuhan fisiologis dan rasa aman, kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain (*relatedness*) meliputi kebutuhan sosial, sedangkan kebutuhan untuk tumbuh atau berkembang meliputi penghargaan diri dan aktualisasi diri.

Teori Kebutuhan menurut Alderfer tidak mengasumsikan hirarki kebutuhan secara kaku. Individu dapat saja bekerja untuk memenuhi kebutuhan untuk tumbuh atau berkembang walaupun kebutuhan eksistensi dan berhubungan dengan orang lain belum terpenuhi. Selain itu, individu dapat memenuhi ketiga kebutuhan tersebut secara bersamaan. Namun demikian, apabila kebutuhan pada level yang lebih tinggi tersebut tidak terpenuhi, maka ia akan menurunkan kebutuhannya pada level yang lebih rendah. Sama halnya dengan Teori X dan Teori Y, kedua teori hirarki kebutuhan tersebut juga belum mendapatkan dukungan hasil penelitian yang memadai walaupun secara intuisi kedua teori tersebut memang masuk akal.

Selanjutnya, **Teori Dua Faktor** yang diusulkan oleh Frederick Herzberg menyatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja tergantung pada dua faktor, yaitu *hygiene factors* yang meliputi kondisi kerja dan *motivation factors* yang meliputi pengenalan pekerjaan secara baik. Melalui teori tersebut dinyatakan bahwa *hygiene factors* memengaruhi motivasi dan kepuasan hanya apabila mereka gagal memenuhi harapannya. Sebagai contoh, karyawan akan merasa tidak puas bila kondisi kerja buruk atau upah yang diterimanya rendah. Jika kondisi kerja diperbaiki atau upah dinaikkan, karyawan juga belum tentu merasa puas. Namun, apabila karyawan tidak dihargai di tempat kerjanya atau mereka tidak mampu

mengenal pekerjaannya dengan baik karyawan akan merasa tidak puas. Atau sebaliknya, bila karyawan dihargai di tempat kerja atau mengenal pekerjaannya dengan sangat baik, maka karyawan akan merasa puas. Dapat dikatakan bahwa *hygiene factors* berada pada tingkat tidak puas hingga tidak ada kepuasan, sedangkan *motivational factors* berada pada tingkat tidak puas hingga puas.

Dalam Teori Dua Faktor ini manajer harus mengikuti pendekatan dua tahap. Pertama, manajer harus menjamin bahwa *hygiene factors* dapat diterima karyawan untuk memotivasi dan memuaskan karyawan. Kedua, manajer harus memberikan *motivation factors* untuk memperbaiki motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Teori Dua Faktor tersebut tidak mendapatkan dukungan yang baik dalam teori dan banyak mendapatkan kritik baik dalam hal metodologi, reliabilitas alat ukur dalam merumuskan teori tersebut, konsistensi dengan teori sebelumnya, tidak adanya alat ukur kepuasan terhadap pemenuhan kebutuhan, dan masih banyak lain. Dengan kata lain, Teori Dua Faktor yang dipaparkan oleh Herzberg juga belum didukung oleh hasil penelitian yang memadai.

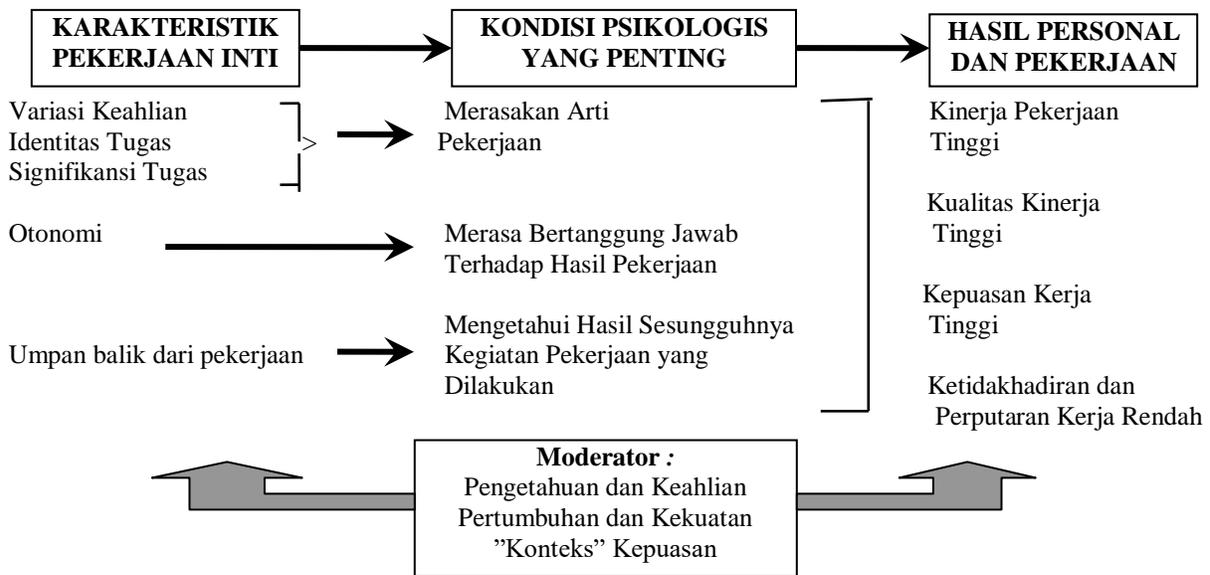
Kelompok teori ketiga adalah **Teori Motivasi Kontemporer**, yang meliputi Teori Pengharapan dan Teori Keadilan. **Teori Pengharapan** menyatakan bahwa karyawan akan termotivasi untuk bekerja agar mendapatkan penghargaan yang mereka inginkan dan mereka percaya bahwa kesempatan atau harapan mereka akan tercapai. Penghargaan yang sulit dicapai akan menyebabkan karyawan tidak menginginkannya walaupun bersifat positif. Orang yang menginginkan sesuatu dan memiliki alasan untuk menjadi optimis akan termotivasi dengan kuat. Teori Pengharapan ini dapat membantu manajer menjelaskan mengapa pemberian gaji didasarkan pada senioritas dan mengapa didasarkan pada kerja keras yang dilakukan karyawan. Kunci utama dalam Teori Pengharapan adalah pemahaman terhadap sasaran individu dan hubungan antara usaha dan kinerja, antara kinerja dan pemberian penghargaan, serta antara pemberian penghargaan dan pemenuhan sasaran individu.

Sebagai model yang bersifat situasional, Teori Pengharapan tidak memiliki prinsip umum untuk menjelaskan apa yang dapat memotivasi karyawan. Hal ini disebabkan individu hanya memahami apa yang dibutuhkannya untuk puas tanpa menjamin bahwa kinerja individu yang tinggi dan dapat tercapai itulah yang dapat memotivasinya. Apakah Teori Pengharapan ini bekerja dengan baik? Menurut Robbins dan Judge (2011), usaha untuk memvalidasi teori tersebut mengalami kesulitan secara metodologi dan pengukuran. Penelitian tentang teori tersebut tidak dapat direplikasi. Beberapa kritik terhadap Teori Pengharapan menyatakan bahwa teori tersebut hanya dapat digunakan secara terbatas. Selain itu, teori tersebut hanya dapat digunakan apabila hubungan antara usaha dan kinerja serta hubungan antara kinerja dan pemberian penghargaan dipersepsikan individu secara jelas. Teori Penghargaan juga hanya valid apabila organisasi hanya memberi penghargaan berdasarkan pada kinerja, bukan pada senioritas, usaha, keahlian, atau tingkat kesulitan pekerjaan.

Selanjutnya, **Teori Keadilan** menyatakan bahwa keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi kepada perusahaan tergantung pada penilaiannya terhadap keadilan atas penghargaan yang diterimanya. Dalam situasi yang adil, karyawan menerima penghargaan secara proporsional dengan kontribusinya terhadap organisasi. Keadilan ini bersifat subyektif dan dinilai dengan membandingkannya dengan orang lain dalam perusahaan yang sama atau dengan orang lain dari perusahaan lain. Teori keadilan ini mendasari adanya berbagai bentuk keadilan, yaitu keadilan mendistribusikan penghargaan (*distributive justice*), keadilan dalam proses yang digunakan untuk menentukan hasil (*procedural justice*), dan keadilan dalam memberikan perlakuan atau tanggapan pada orang lain (*interactional justice*). Ketiga jenis keadilan inilah yang sering dikenal dengan keadilan organisasional yang menjadi tuntutan karyawan terhadap pemimpinnya di tempat kerja.

Selanjutnya, motivasi individu dan motivasi kerja juga dapat disebabkan oleh *core job characteristic*. Hubungan antara *core job characteristics* dengan *outcomes* dimoderasi oleh *knowledge* dan *skill*, *growth need strength*, dan “*context*” *satisfaction*. *Need for achievement* merupakan bagian dari *growth need strength* (Hackman dan Oldham, 1980). Hackman and Oldham (1980) menyebutkan bahwa *growth need strength* dan kompetensi tugas secara signifikan akan memoderasi hubungan karakteristik pekerjaan dan *outcome*, sedang pekerjaan yang memotivasi individu secara intrinsik dan luas ditunjukkan oleh *high level of skill variety*, *task identity*, *task significance*, *autonomy*, dan *feedback*. Kelima karakteristik pekerjaan tersebut membantu mengembangkan tiga *critical psychological states* sehingga mempengaruhi *outcome*. Apabila digambarkan, maka kondisi tersebut nampak seperti Gambar 7.2.

Gambar 7.2.
Karakteristik Pekerjaan mendorong Tiga Kondisi Psikologis



Sumber : Hackman & Oldham (1980)

Model karakteristik pekerjaan dari Hackman dan Oldham ini dapat digunakan dalam mendesain pekerjaan yang dapat memotivasi karyawan. Beberapa perusahaan yang tidak melakukan spesialisasi pekerjaan, sering mengadakan rotasi pekerjaan (*job rotation*), menambah pekerjaan (*job enlargement*), ataupun menambah tanggungjawab dalam pekerjaan (*job enrichment*). Hal ini bertujuan agar karyawan mendapatkan pengalaman dan kesempatan pengembangan diri, menghindari kebosanan karyawan, dan menambah penghasilan karyawan. Cara lain yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan adalah dengan menentukan jam kerja yang sesuai antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan perusahaan, menentukan tingkat upah atau pemberian penghargaan yang sesuai dengan apa yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja, dan meningkatkan keterlibatan dan keterikatan karyawan di tempat kerjanya.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan produktivitas
2. Jelaskan apa yang dimaksud efisiensi dan efektivitas.
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan motivasi.
4. Jelaskan tiga teori motivasi yang utama.
5. Jelaskan bagaimana model karakteristik pekerjaan mendorong kinerja personal dan hasil kerja lebih baik.

Jawaban Latihan

1. Produktivitas merupakan rasio *output* (barang dan layanan) dibandingkan dengan *input* (sumber daya, seperti modal dan tenaga kerja). Dalam evaluasi kondisi perekonomian, tingkat kinerja yang dapat dicapai dalam proses produksi adalah produktivitas, efisiensi, dan efektivitas.
2. **Efisiensi** menjelaskan tingkat kegiatan yang menghasilkan kuantitas *output* tertentu dengan konsumsi minimum dari *input*, atau menghasilkan *output* terbesar dengan *input* tertentu. **Efektivitas** menghubungkan *output* atau sasaran operasi, sedangkan efisiensi berhubungan dengan *output* dari sumber daya (*input*) yang dihasilkan. Efisiensi merupakan *doing things right*, sedangkan efektivitas merupakan *doing the right things*. Efisiensi dipandang sebagai kuantitatif (efisiensi teknis) atau nilai (efisiensi ekonomis). Produktivitas merupakan sinonim efisiensi teknis.
3. Motivasi merupakan seperangkat kekuatan yang menyebabkan orang mau melakukan sesuatu dengan cara tertentu.
4. Dalam hubungan antarmanusia di tempat kerja, ada tiga jenis teori motivasi, yaitu teori klasik dan manajemen ilmiah, teori keperilakuan awal, dan teori motivasi kontemporer. Dalam Teori Klasik dinyatakan bahwa karyawan hanya termotivasi oleh uang. Berdasarkan Teori Keperilakuan Awal tersebut, terdapat beberapa teori motivasi yang muncul, yaitu model sumber daya manusia, yaitu teori X dan teori Y; model hirarki kebutuhan; dan teori dua faktor. Kelompok teori ketiga adalah Teori Motivasi Kontemporer, yang meliputi Teori Pengharapan dan Teori Keadilan. motivasi individu dan motivasi kerja juga dapat disebabkan oleh *core job characteristic*.
5. Teori model karakteristik pekerjaan menggunakan karakteristik pekerjaan inti (variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi pekerjaan atau tugas, otonomi di tempat kerja, dan umpan balik) untuk menyusun desain kerja. Kelimja karakteristik pekerjaan inti tersebut akan membangkitkan minat atau motivasi kerja karyawan. Motivasi atau kondisi psikologis inilah yang nantinya dapat menunjukkan hasil personal atau pekerjaan seperti kinerja, kepuasan kerja, absen, dan perputaran kerja.



RANGKUMAN

Produktivitas merupakan ukuran capaian organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia dapat menyediakan sumber daya untuk mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan. Karyawan akan berhasil dengan baik bila didukung oleh modal dan teknologi. Namun demikian, perangkat keras tersebut belum mencukupi tercapainya kinerja karyawan yang baik. Hal ini perlu dukungan perangkat lunak yang disebut motivasi kerja. Berbagai teori motivasi telah dipaparkan pada kegiatan belajar pertama ini, yang dimulai dari Teori Klasik, Teori Keperilakuan Awal, Teori Hirarki Kebutuhan, dan Teori Motivasi Kontemporer.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Tingkat kegiatan yang menghasilkan kuantitas *output* tertentu dengan konsumsi minimum dari *input*, atau menghasilkan *output* terbesar dengan *input* tertentu disebut:
 - a. efisiensi
 - b. efektivitas
 - c. produksi
 - d. kualitas
2. Berikut ini adalah usaha perbaikan produktivitas, kecuali:
 - a. kerja keras karyawan,
 - b. investasi dalam peralatan pendukung
 - c. pengelolaan kapasitas
 - d. perubahan proses
3. Praktik-praktik sumber daya manusia dikatakan terikat ketika praktik-praktik tersebut dilaksanakan dan bersinergi. Logika yang mendasari hal tersebut adalah
 - a. kinerja karyawan merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi
 - b. kinerja karyawan adalah fenomena yang tidak ditentukan
 - c. kinerja karyawan merupakan persepsi karyawan
 - d. kinerja karyawan perusahaan jasa sulit
4. Percobaan tersebut bertujuan menguji hubungan antara perubahan lingkungan fisik terhadap *output* karyawan disebut
 - a. *ergonomics studies*
 - b. *howthorne studies*
 - c. *human relation studies*
 - d. *organizational behavior studies*
5. Teori motivasi yang menyatakan bahwa individu mempunyai keyakinan bahwa orang pada dasarnya malas dan tidak mau bekerja sama, sehingga harus diberi penghargaan dan hukuman agar mereka dapat bekerja secara produktif. Individu tersebut menganut:
 - a. Teori Y
 - b. Teori Z
 - c. Teori X
 - d. Teori klasik
6. Yang termasuk Teori Motivasi Kontemporer, adalah:
 - a. Teori Dua Faktor dan Teori Klasik
 - b. Teori Pengharapan dan Teori Keadilan

- c. Teori ERG dan Teori Maslow
 - d. Teori Motivasi dan Teori Kebutuhan
7. Berikut merupakan cara memotivasi karyawan berdasarkan pekerjaannya dalam *job characteristics model*, kecuali:
- a. rotasi pekerjaan
 - b. penambahan tanggungjawab
 - c. penambahan pekerjaan
 - d. rotasi jabatan
8. Teori motivasi yang membandingkan apa yang diterimanya dibanding yang diterima orang lain disebut:
- a. teori pengharapan
 - b. teori kebutuhan
 - c. teori keadilan
 - d. teori persepsi
9. Hasil dari teori karakteristik pekerjaan adalah:
- a. kinerja meningkat
 - b. kepuasan menurun
 - c. absen meningkat
 - d. kualitas kerja tetap
10. Berikut ini merupakan karakteristik inti pekerjaan, kecuali:
- a. kesamaan tugas
 - b. identitas karyawan
 - c. ketergantungan
 - d. umpan balik

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

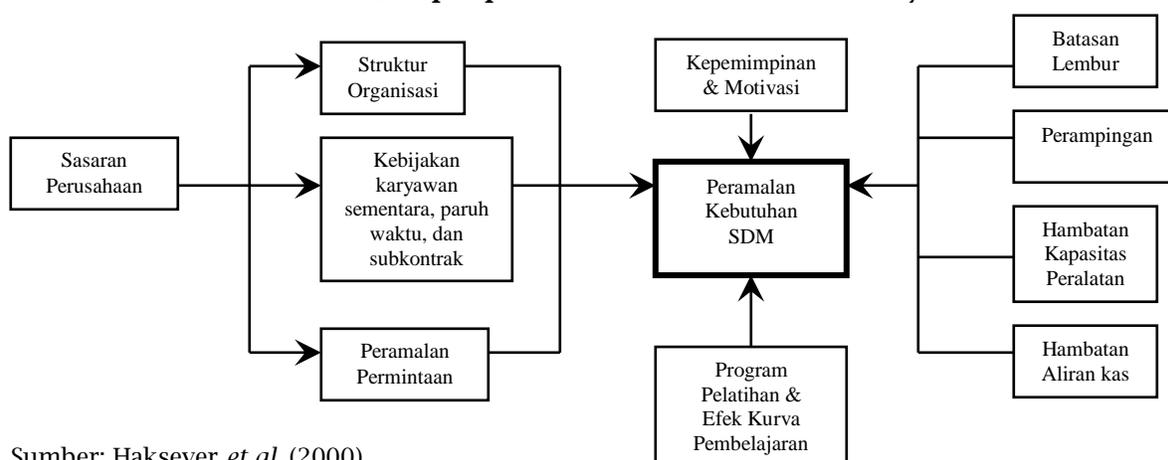
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

A. KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan SDM bertujuan meyakinkan manajemen bahwa dalam perusahaan tersebut tersedia sejumlah karyawan yang sesuai dengan tempat yang dibutuhkan dan keahlian yang diperlukan. Perencanaan tersebut harus merupakan bagian dari perencanaan strategik perusahaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, dan perencanaan jangka pendek atau perencanaan operasional. Dalam perusahaan jasa yang berskala besar, perencanaan SDM mirip atau hampir sama dengan perencanaan perusahaan. Namun, dalam perusahaan jasa yang berskala kecil, perencanaan SDM bersifat jangka pendek yang kadangkala bersifat temporer atau sementara. Pada perusahaan dengan skala besar, perusahaan harus meramalkan kebutuhan SDM-nya dengan persyaratan-persyaratan yang diperlukan dan ketersediaan tenaga kerja dengan keahlian yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Kebutuhan SDM harus diperhitungkan dalam dalam menyusun sasaran dan kebijakan perusahaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta dalam perputaran kerja, promosi, dan demosi atau perampingan. Hal ini ditunjukkan pada Gambar 7.3.

Gambar 7.3. Input pada Peramalan Kebutuhan Karyawan



Sumber: Haksever *et al.* (2000)

Gambar 7.3 memaparkan bahwa sasaran perusahaan membantu mendefinisikan struktur organisasi, menyusun kebijakan penggunaan karyawan temporer, paruh waktu, atau subkontraktor, dan mengembangkan kerangka untuk peramalan permintaan pelayanan. Hambatan persyaratan SDM termasuk hambatan dalam lembur, perampingan, kapasitas peralatan, dan hambatan aliran kas. Kebutuhan SDM juga dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi karyawan yang ada, keefektifan program pelatihan, dan efisiensi pemberdayaan karyawan dalam pekerjaan.

Vetter mendefinisikan perencanaan SDM (*human resource planning* atau *HRP*) sebagai suatu proses di mana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus bergerak dari posisi *manpower* yang ada saat ini ke posisi yang diinginkan (Jackson & Schuler, 1990). Melalui perencanaan, manajemen berusaha keras untuk mempunyai jumlah yang benar, jenis yang benar, pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, mengerjakan sesuatu yang menghasilkan manfaat maksimum jangka panjang bagi organisasi dan individu. Perencanaan SDM kontemporer (*contemporary HRP*) terjadi dalam konteks organisasi yang luas dan dalam perencanaan bisnis strategik. Hal ini melibatkan peramalan masa depan organisasi,

bagaimana kebutuhan SDM dan perencanaan SDM dapat terpenuhi. Hal ini menyakup penyusunan sasaran dan penerapan program (*staffing, appraising, compensating, dan training*) untuk menjamin tersedianya SDM dengan karakteristik dan keahlian yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Hal ini juga dapat mengembangkan dan menerapkan program untuk memperbaiki kinerja karyawan atau meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan melibatkan produktivitas, kualitas, atau inovasi organisasi. Perencanaan SDM juga menyakup pengumpulan data yang digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan merencanakan dilakukannya revisi dalam *forecast* dan program yang dibutuhkan.

Selanjutnya, karena sasaran perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, maka perlu adanya pengintegrasian sasaran dan perencanaan bisnis jangka pendek dan jangka panjang. Di masa lalu, kebutuhan bisnis biasanya mendefinisikan kebutuhan individu dan perencanaan SDM disebut sebagai proses yang bersifat reaktif (*reactive process*), sehingga merupakan orientasi jangka pendek. Dengan berbagai perubahan lingkungan sosial yang selalu menciptakan ketidakpastian, maka diperlukan pengintegrasian perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM dan mengadopsi perspektif jangka panjang. Hubungan yang terintegrasi antara perencanaan bisnis dengan perencanaan SDM sebagai satu kesatuan di mana SDM dan manajer lini bekerja bersama untuk mengembangkan perencanaan bisnis dan menentukan kebutuhan SDM, menganalisis profil kekuatan kerja untuk strategi bisnis masa mendatang, meninjau munculnya isu SDM, dan mengembangkan program untuk mendatangkan isu dan mendukung perencanaan bisnis.

Ada empat fase dalam perencanaan SDM, yaitu (1) memperoleh data dan menganalisis data untuk meramalkan *expected human resource demand*, menentukan *business plans* untuk masa mendatang, dan meramalkan *human resource supply* di masa mendatang; (2) penyusunan sasaran SDM; (3) mendesain dan menerapkan program yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran SDM; dan (4) memonitor dan mengevaluasi program-program tersebut. Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan keempat fase dalam perencanaan SDM dijelaskan untuk tiga horison waktu yang berbeda, jangka pendek (hingga 1 tahun), jangka menengah (2 hingga 3 tahun), dan jangka panjang (lebih dari 3 tahun). Hal ini sama dengan horizon waktu pada perencanaan bisnis. Dalam kenyataannya, organisasi harus mampu mengintegrasikan keempat fase perencanaan SDM dengan tiga horizon waktu tersebut. Ada dua perencanaan SDM, yaitu perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Perencanaan SDM jangka panjang dapat berpengaruh pada perencanaan jangka pendek. Hasil evaluasi jangka pendek dapat memengaruhi proyeksi tentang perencanaan SDM masa mendatang dan program-program yang dirancang untuk memenuhi permintaan di masa mendatang. Hasil yang dicapai melalui penerapan program-program perencanaan SDM dapat berpengaruh pada perencanaan bisnis. Perencanaan jangka panjang hampir selalu menyarankan pengembangan program yang membutuhkan penerapan jangka pendek dan menengah. Hasil evaluasi untuk jangka pendek digunakan untuk memproyeksikan perencanaan SDM dan kebutuhan jangka panjang. Idealnya, kegiatan perencanaan SDM harus terintegrasi dengan perencanaan bisnis.

B. PEREKRUTAN KARYAWAN

Perekrutan berarti mengidentifikasi dan menarik orang yang dapat mengisi posisi dalam perusahaan, kemudian membuka lamaran. Titik awal perekrutan adalah menyiapkan deskripsi pekerjaan yang baik bagi posisi tertentu dan menentukan spesifikasi keahlian dan kemampuan yang harus dimiliki oleh calon karyawan. Lowongan pekerjaan dicari dengan mengumumkan di surat kabar, mencari daftar pencari kerja di kantor tenaga kerja, teman-teman karyawan yang ada, sekolah atau lembaga pendidikan, dan sebagainya. Sementara itu, seleksi karyawan harus didasarkan pada penyusunan kriteria penilaian kinerja suatu pekerjaan. Berkas lamaran harus dirancang dapat mencakup keahlian dan kemampuan

karyawan dalam mencapai kinerja suatu pekerjaan. Teknik seleksi karyawan dapat dilakukan dengan ujian tertulis, wawancara, sistem koneksi, dan masa percobaan selama periode waktu tertentu. Calon karyawan perusahaan jasa harus berorientasi pada penjualan dan pelayanan pelanggan. Hal ini membutuhkan motivasi untuk mencapai tujuan.

Para ahli psikologi mengadakan perdebatan yang relatif penting dari *person - situation* dalam menjelaskan variabel perilaku. Perdebatan ini menyebabkan para ahli organisasi mengenal bahwa baik variabel orang maupun situasi tidak cukup dapat menjelaskan perilaku dalam organisasi dan menciptakan daya tarik yang luas dan penerimaan dari perspektif interaksionis. Model interaksionis mengsumsikan bahwa perilaku manusia yang secara terus-menerus dipengaruhi oleh interaksi faktor *person - situation*. Orang tidak hanya dipengaruhi oleh situasi, namun oleh berbagai perubahan situasi. Meskipun interaksionis tidak berselisih pendapat bahwa variabel *person - situation* mempunyai pengaruh unik pada sikap dan perilaku, banyak keyakinan bahwa pengembangan dan pengujian empiris dari *interactionist model* akan menyebabkan pemahaman yang lebih baik bagi penentu sikap dan perilaku. Sejumlah *interactionist theories* berkembang dalam perilaku dan psikologi organisasi. Biasanya, teori ini mempunyai hipotesis bahwa *congruence* atau *fit* antara *person* dan *organization* menyebabkan *positive outcomes* dan meningkatkan *employee job attitudes* dan mengurangi *stress* dan *turnover*. *Person-organization fit* didefinisikan dalam sejumlah cara, termasuk *value congruence*, *goal congruence*, kesesuaian antara kebutuhan karyawan dan tersedianya *reinforcer* dalam lingkungan kerja, dan kesesuaian antara kepribadian individu dan karakteristik organisasi. Perbedaan dalam definisi mengenai *person-organization fit* terutama merupakan perbedaan dalam semantik dan *level of abstraction*. Semua definisi memandang *fit* adalah lebih dari kesesuaian antara kemampuan individu dan persyaratan pekerjaan.

Selain itu, kesesuaian antara individu dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Akhir-akhir ini, para peneliti menemukan bahwa *value congruence* dan *goal congruence* memengaruhi kepuasan, komitmen, dan perputaran kerja karyawan. Lebih jauh lagi, dari hasil *meta-analysis* tampak bahwa kesesuaian antara kepribadian karyawan dan lingkungan kerja berhubungan dengan kepuasan. Akhirnya, literatur juga meninjau bahwa kesesuaian antara keinginan individu dan penghargaan yang disediakan oleh pekerjaan berhubungan dengan kepuasan kerja. Hasil yang positif berhubungan dengan *person-organization fit* dan manfaat yang dapat dicapai dari individu dan organisasi. Praktik pemilihan karyawan adalah satu mekanisme penciptaan *person-organization fit*. Yang perlu dicatat, praktik pemilihan tersebut hanya merupakan satu langkah dalam mencapai *person-organization fit*. Derajat kesesuaian (*the degree of fit*) antara individu dengan organisasi adalah dinamis. Individu menjadi lebih *congruent* dengan organisasi sebagai hasil dari proses sosialisasi organisasi. Individu dapat meningkatkan *fit* dengan mengubah organisasi. Lebih jauh, kebutuhan dan sasaran individu dan organisasi secara terus-menerus berubah. Organisasi adalah sistem terbuka yang harus beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Dengan cara yang sama, karyawan berubah sebagai hasil *personal learning*, *personal growth*, *personal stagnation*, dan *personal aging*. Sebagai hasil, mempertahankan *fit* menghendaki usaha yang terus-menerus yang merupakan bagian dari individu dan organisasi.

Literatur terbaru menyatakan bahwa pemilihan karyawan menjelaskan beberapa prosedur di mana organisasi dapat memaksimalkan *person - organization fit* pada saat *organizational entry*. Kesesuaian model yang didasarkan pada teori kesesuaian kerja memberikan petunjuk yang berkaitan dengan penilaian *fit* dalam proses seleksi. Ada dua kesesuaian yang terpisah antara individu dan organisasi yang penting. Pertama, kesesuaian antara kemampuan individu dan persyaratan pekerjaan. Hal inilah yang berpengaruh pada kinerja. Yang kedua, kesesuaian antara kebutuhan individu dengan budaya organisasi. Kesesuaian ini dapat dioperasionalkan sebagai kesesuaian antara pekerjaan yang berhubungan dengan keinginan individu dan kemampuan iklim organisasional untuk

memperkuat keinginan tersebut. Hubungan antara keinginan individu dan iklim organisasional secara langsung mempengaruhi *job satisfaction* dan secara tidak langsung mempengaruhi *organizational commitment* dan *turnover*. Breugh berpendapat, bahwa kesesuaian antara kemampuan individual dan persyaratan kerja mempengaruhi kinerja, sedang kesesuaian antara keinginan individu dan apa yang ditawarkan organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja dan kemampuan karyawan untuk bertahan (Karren & Graves, 1994). Sementara, para ahli menyarankan bahwa *self-selection* tidak cukup menjamin kesesuaian antara individu dan organisasi. Ia menyarankan bahwa organisasi secara langsung menilai kesesuaian antara keinginan individu dan iklim organisasi dengan menggunakan ukuran pekribadian yang relevan dengan iklim organisasi.

Selanjutnya, ada prosedur untuk mencapai kesesuaian antara *the whole employee* dan *the organization*. Langkah pertama dalam proses adalah menganalisis pekerjaan dan organisasi. Analisis organisasi mengidentifikasi komponen pekerjaan apa yang mempengaruhi keberhasilan. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *knowledge, skills, dan abilities* yang dibutuhkan oleh pekerjaan, sama halnya dengan kepribadian yang dibutuhkan untuk mencapai anggota organisasi yang efektif. Langkah ketiga adalah organisasi menggunakan teknik pemilihan yang memungkinkan baik individu dan organisasi menilai kesesuaian. Teknik yang dapat digunakan adalah *personality test, realistic job previews, interviews, work samples, dan ability test*. Sasaran dari proses untuk mencapai *person-organization fit* adalah mencapai kesesuaian antara *organization's expectations of graduates* dan *graduates' self-concept, aspirations, dan expectations* yang berkaitan dengan *work, career, dan life style*. Proses juga memungkinkan *applicant* dan *organization* menilai *fit* melalui *the mutual exchange of information*. Namun, teknik untuk *assessing fit* dalam proses seleksi relatif belum dikembangkan dan diuji oleh peneliti. Oleh karena itu, penelitian dibutuhkan untuk menguji pendekatan alternatif untuk mengukur *match* antara individu dan organisasi dan menunjukkan nilai dari penilaian kesesuaian tersebut dalam proses seleksi.

Selanjutnya, ada empat teknik yang digunakan dalam menilai *person-organization fit* dalam proses seleksi. Keempat teknik tersebut adalah *interview*, mengukur kepribadian, pemilihan karakteristik skala organisasi, dan *q methodology*. *Interview* dapat digunakan dalam proses rekrutmen karyawan. *Interview* ada yang terstruktur yang dapat diprediksi validitasnya, namun ada pula yang tidak terstruktur yang mempunyai beberapa hasil yang tidak positif. Ada beberapa kelemahan dari *unstructured interview*, yaitu tidak memungkinkan dilakukannya pengukuran komprehensif bagi individu dan organisasi serta persyaratan individu dan organisasi dijelaskan dengan bahasa yang sama. *Unstructured interview* memungkinkan terjadinya *systematic error*. *Unstructured interview* juga memungkinkan terjadinya *lower reliability* daripada *structured interview* dan tidak dapat membantu pengembangan teori. Untuk itulah digunakan teknik alternatif untuk menilai kesesuaian, yaitu *the structured interview*. Ada beberapa keunggulan *structured interview*, yaitu *structured interviews* dapat menangani semua permasalahan di atas, misalnya penilaian *interviewer* secara komprehensif dari *organization* dan *applicants* dapat dijamin melalui analisis lingkungan kerja secara formal dan mengembangkan pertanyaan yang menilai *applicants* pada dimensi yang tepat. Penggunaan dimensi yang sepadan untuk menjelaskan individu dan organisasi yang dapat dicapai melalui *format structured interview*. *Structured interview* mempunyai reliabilitas yang tinggi dan membantu pengembangan teori karena berbagai aspek dari *fit* dapat dinilai. Sebagai hasil, peneliti dapat menguji struktur faktor yang mendasari struktur dari pertimbangan *interviewer* mengenai *fit* dan pengujian hubungan antar faktor tersebut dengan berbagai variabel yang terkait. *Applicant* yang termotivasi untuk mendapatkan pekerjaan mencoba memberikan jawaban yang benar dalam *structured interview*. Dari sini dapat dipahami bahwa *unstructured interview* tidak memungkinkan menjadi alat yang efektif untuk menilai *fit*. *Structured interview* nampak menawarkan lebih banyak janji. Namun, *systematic error* bisa membatasi validitas penilaian yang didasarkan pada *structured interviews*.

Teknik kedua yang digunakan untuk menilai *person-organization fit* yaitu ukuran kepribadian (*personality measures*). Namun demikian masih terdapat banyak *controversy* yang menyangkut penggunaan kepribadian untuk mengukur *person-organization fit*. Penggunaan standar kepribadian mempunyai ukuran validitas yang rendah dalam memprediksi *work performance*. Menurut Karren dan Graves (1994), dari *the big five model of personality*, hanya satu faktor yaitu *conscientiousness* yang berkorelasi dengan kriteria *job performance*. Mereka juga menyatakan bahwa ukuran kepribadian dapat merupakan prediktif terhadap *outcome* seperti kepuasan, komitmen, dan perputaran kerja. Penggunaan kepribadian untuk menilai *person-organization fit* harus disertai dengan analisis lingkungan organisasi, karena kepribadian berhubungan dengan lingkungan organisasi. Berkaitan dengan *systematic bias*, ukuran kepribadian tampak dan merupakan subyek dari *social desirability bias*. Sedangkan yang berkaitan dengan *unsystematic error*, reliabilitas dari skala kepribadian tergantung pada sejumlah skala. Akhirnya, ukuran kepribadian akan bermanfaat dalam *advancing knowledge* mengenai *person-organization fit*.

Yang ketiga adalah *forced-choice scales* yang dapat digunakan untuk menilai *person-job fit*. *Forced-choice scales of job characteristics* digunakan untuk mengukur *fit* dalam dua studi. Bernardin (1987) mengembangkan *a forced-choice scale* untuk mengukur *fit* antara *customer service representatives*. Ia menemukan bahwa skor pada skala berhubungan signifikan dengan perhatian untuk menetap dan perputaran kerja pengikut. *Forced-choice methodology* mempunyai potensi untuk berbagai kriteria, antara lain *forced-choice scales* dapat menyediakan deskripsi komprehensif dari *persons and situations*. Studi yang menggunakan *format* untuk mengukur *person-job fit* termasuk bidang yang diturunkan dari analisis pekerjaan. Bernardin (1987) mengembangkan 400 *item* untuk mengukur *fit* dengan sejumlah faktor yang mencakup *task requirement*, lingkungan fisik, karakteristik pelanggan, karakteristik karyawan, karakteristik pemimpin, *compensation preferences*, *task variety*, *physical demand*, *potential danger*, *work schedules* dan *job autonomy*. *Forced-choice scales* adalah bebas dari *systematic error*.

Teknik keempat dalam mengukur *person-organization fit* adalah *q methodology*. Adanya korelasi antara *applicant's response* dengan *organizational profile*. *Q methodology* untuk menilai kesesuaian antara *the values of accounting firms* dan *the values of newly hired accountants*. Hasilnya menunjukkan bahwa *fit* berhubungan positif dengan *job attitude* setelah satu tahun penerapan. *Person-organization fit* berhubungan positif dengan probabilitas tinggal dalam organisasi tersebut. *Q methodology* dapat merupakan teknik yang efektif untuk mengukur *applicant-organization fit*. *Preliminary evidence* menyarankan bahwa *unsystematic error* tidak ada dalam *q methodology*. *Q methodology* memenuhi teori pengembangan kriteria. Hal ini memungkinkan pengujian mengenai hubungan antara *fit* dan variabel-variabel yang berhubungan dengan konstruk *fit*. *Q-sort* merupakan analisis faktor untuk mengidentifikasi faktor yang mendasari tanggapan *applicants*. Secara keseluruhan terdapat sedikit bukti mengenai bukti tentang penggunaan teknik untuk menilai *fit* dalam konteks seleksi. Selain itu, tidak jelas apakah teknik tersebut secara aktual memenuhi kriteria yang mendasari dan apakah penyimpangan kriteria akan secara serius mempengaruhi penggunaan teknik tersebut.

C. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pendekatan rasionalistik (*rationalistic approach*) menyatakan bahwa kompetensi individu merupakan atribut yang melekat terhadapnya, seperti pengetahuan dan keahlian untuk melaksanakan tugas tertentu (Sandberg, 2000). Sandberg (2000) juga menyatakan, sebagai alternatif dari pendekatan tersebut adalah pendekatan interpretatif (*interpretative approach*) yang bersifat *phenomenography*. Permasalahan dasar dari setiap organisasi adalah pengembangan kompetensi sumber daya manusia di tempat kerja. Hal inilah yang merupakan isu penting. Perubahan teknologi yang cepat dalam bidang *microelectronics* dan

komunikasi dengan pertumbuhan dalam pelayanan dan menuntut dilakukannya *knowledge-based industry*. Dari perspektif manajerial, kondisi ini memerlukan penanganan yang berupa penyediaan pelatihan bagi sumber daya manusia. Menurut *rationalistic approach* kompetensi merupakan susunan atribut khusus seperti *knowledge* dan *skills* yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan. Pendekatan yang berkembang dalam tradisi *interpretative* ini dipandang sebagai klarifikasi terhadap penyusun kompetensi tersebut.

Konsep kompetensi banyak digunakan dalam manajemen, terutama fokusnya pada hubungan antara kompetensi dan pekerjaan. Walaupun jarang digunakan dalam penelitian, konsep kompetensi dalam pekerjaan bukan merupakan hal yang baru. Konsep ini sudah dikenal pada jaman Taylor yang mendasarkan pada *time and motion study* mengharuskan manajer mampu mengidentifikasi apa yang menyusun kompetensi karyawan dengan membuat klasifikasi, tabulasi, dan pengurangan yang diperlukan sehingga dapat disusun peraturan, hukum, dan berbagai formulasi lainnya.

Selanjutnya, dalam *rationalistic approach*, terdapat tiga pendekatan, yaitu *the worker-oriented*; *the work-oriented*; dan *the multimethod-oriented*. Dalam *the worker-oriented approaches*, kompetensi nampak sebagai susunan atribut yang dimiliki oleh karyawan, khususnya yang sering dikenal dengan *KSA (knowledge, skills, dan attitude)* dan sifat personal yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif. Sumbangan dari pendekatan ini adalah kinerja yang baik biasanya merupakan hasil dari seperangkat kombinasi kompetensi. Meskipun demikian kritik terhadap *the worker-oriented approach* adalah menghasilkan diskripsi kompetensi yang terlalu umum dan abstrak. Pendekatan kedua yaitu *the work-oriented approaches*, di mana kompetensi juga dikaitkan dengan seperangkat atribut. Meskipun demikian, yang menjadi titik utama bukan pekerja atau karyawan melainkan pekerjaan. Secara khusus, pertama kali harus dilakukan identifikasi kegiatan yang merupakan pusat pencapaian sasaran, kemudian mentransformasikan kegiatan tersebut ke dalam atribut personal. Pendekatan ini lebih kongkrit dan merupakan deskripsi yang lebih *detail* mengenai faktor-faktor yang menyusun kompetensi tersebut. Namun demikian, kritik terhadap pendekatan ini adalah daftar kegiatan kerja tidak cukup menunjukkan atribut yang dibutuhkan untuk mencapai efisiensi dalam pekerjaan. Sedangkan pendekatan ketiga adalah *multimethod-oriented approaches*. Saran bagi *the multimethod-oriented approach* juga membutuhkan kompetensi yang tersusun dari seperangkat atribut. Pendekatan ini bersifat lebih komprehensif daripada pendekatan lainnya. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa meskipun *rationalistic approaches* berbeda dalam cara mengidentifikasi kompetensi di tempat kerja, namun terdapat teori yang sama mengenai kompetensi pekerjaan yang disebut dengan *attributed-based phenomenon*.

Walaupun pendekatan rasionalistik telah memberikan kontribusi dalam memahami kompetensi, namun seperangkat atribut tersebut dipandang sebagai masalah dalam mengidentifikasi dan menjelaskan kompetensi, karena biasanya, *Knowledge Skills Abilities (KSA)* hanya digunakan dalam kepemimpinan. Selain itu, deskripsi tentang kompetensi yang dihasilkan oleh pendekatan rasionalistik adalah tidak langsung, sehingga *KSA* tidak menjelaskan apa yang menyusun kompetensi dalam mencapai pekerjaan. Dua orang karyawan yang memiliki atribut yang sama bisa mencapai atau melakukan pekerjaan secara berbeda tergantung pada atribut mana yang mereka gunakan dan bagaimana menggunakannya. Mengapa diskripsi mengenai *human competence* tidak secara langsung ada pada teori rasionalistik dan metode tersebut.

Selanjutnya, pendekatan interpretatif merupakan alternatif bagi pendekatan rasionalistik terhadap kompetensi yang didasarkan pada fenomena (*phenomenological based*). Temuan utama yang muncul dari *interpretative studies of competence* dicapai dengan bidang yang berbeda yang dikenal dengan *artificial intelligence*, *ethnographic*, dan *ethnomethodological studies of competence* dalam sosiologi bahwa atribut yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan terutama bukan *context-free*, namun *situational* atau *context-*

dependent. Yang lebih khusus, atribut yang digunakan adalah *context-dependence* melalui pengalaman karyawan di tempat kerja.

Transfer of training merupakan hal yang sangat penting bagi peneliti dan praktisi pelatihan. Kondisi *transfer* meliputi generalisasi materi yang dipelajari dalam pekerjaan dan mempertahankan keahlian pelatihan dari waktu ke waktu. *Positive transfer of training* didefinisikan sebagai suatu derajat di mana para pengikut pelatihan secara efektif menerapkan *knowledge, skills, dan attitudes* yang diperoleh dalam konteks pelatihan kerja (Baldwin & Ford, 1988). *Transfer of training* adalah lebih dari fungsi pembelajaran orisinal dalam program pelatihan. Agar *transfer* dapat terjadi, perilaku belajar harus digeneralisasi dalam konteks pekerjaan dan dipertahankan dari waktu ke waktu.

Condition of transfer meliputi generalisasi bahan yang dipelajari dalam konteks pelatihan kerja dan mempertahankan materi yang dipelajari selama periode waktu di tempat kerjanya. *Training outcome* didefinisikan sebagai banyaknya *original learning* yang terjadi selama program pelatihan dan mengingat dan menggunakan materi tersebut setelah program pelatihan selesai. *Training-input factors* meliputi desain pelatihan (*training design*), karakteristik peserta pelatihan (*trainee characteristics*), dan karakteristik lingkungan kerja (*work-environment characteristics*). Faktor desain pelatihan yang utama adalah prinsip-prinsip pembelajaran, serangkaian bahan pelatihan, dan pekerjaan yang relevan dengan *content* pelatihan tersebut. Karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan (*ability*), keahlian (*skills*), dan faktor kepribadian (*personality skills*). Karakteristik lingkungan kerja meliputi faktor yang berhubungan dengan iklim seperti dukungan *supervisor* dan sejawat sebagai hambatan dan kesempatan untuk melakukan perilaku pembelajaran di tempat kerja. Dalam model tersebut, *training outcome* dan *training-input factors* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung pada kondisi *transfer*. Materi yang dipelajari dan diingat dipengaruhi secara langsung oleh karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Sedangkan ketiga *training input* ini berpengaruh secara langsung dan tidak langsung melalui *training output* terhadap *transfer*.

Selanjutnya, proporsi terbesar dalam pelatihan adalah mendesain program pelatihan melalui empat prinsip dasar *learning*, yaitu (1) elemen-elemen yang sama (*identical elements*), yang dapat memaksimalkan daya ingat dari perilaku motor dan verbal sebagai tanggapan atas *training* dan *transfer setting*; (2) pengajaran prinsip-prinsip umum (*teaching of general principles*), yaitu tentang bagaimana peserta pelatihan berpikir, peran umum, dan prinsip teoritis yang mendasari isi atau *content* pelatihan; (3) berbagai macam rangsangan (*stimulus variability*), di mana *positive transfer* akan maksimum ketika berbagai dorongan pelatihan diterapkan; dan (4) berbagai kondisi praktik (*various conditions of practice*). Ada dua jenis metode pelatihan, yaitu *whole training* dan *part training*. *Whole training method* memberikan manfaat bagi peningkatan *training outcomes* bila integensi peserta tinggi, praktik-praktik didistribusikan, tidak masal atau besar-besaran, dan materi pelatihan adalah *high in task organization* tetapi *low in task complexity*. *Feedback* atau *knowledge of results* menunjukkan informasi yang bagi peserta pelatihan mengenai kinerjanya. Berbagai bukti menunjukkan bahwa *feedback* adalah elemen penting dalam mencapai *learning and timing* kekhususan adalah variabel yang penting dalam menentukan pengaruhnya.

Selain itu, walaupun terbatas, hasil penelitian empiris membuktikan bahwa *ability, personality, dan motivational* berpengaruh pada *training* dan *transfer outcomes*. Para ahli menyatakan bahwa ada pengaruh dari *locus of control* terhadap motivasi dan pembelajaran dalam pelatihan. Baumgartel *et al.* (1984) menyatakan bahwa manajer dengan *high need for achievement* dan memiliki *internal locus of control* lebih mampu menerapkan ilmu baru yang didapat dalam pelatihan. Namun demikian, faktor kepribadian tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *transfer*. Sementara itu, peserta pelatihan yang memiliki *high job involvement* juga termotivasi untuk belajar dan mentransfer keahlian dalam pekerjaannya, dan peserta pelatihan dengan *higher self-expectancies* akan mempunyai *higher training*

performance. Para peserta pelatih yang memiliki *assigned goals* setelah program pengembangan manajemen akan menerapkan pelatihan.

Sementara itu, ada studi yang menguji hubungan antara karakteristik lingkungan dengan *transfer of training*. Studi mengenai hal ini dalam skala besar digunakan untuk menguji hubungan antara *work climate*, *leadership climate*, dan *supervisory support* untuk *transfer criteria*. Ada dua masalah utama dalam pengujian karakteristik lingkungan dan *transfer*. Di lingkungan industri, pelatihan tidak menyediakan spesifikasi yang berkaitan dengan tingkat ketepatan fisik dan psikologis yang optimal dari berbagai program pelatihan industri. Selain itu, diperlukan pengembangan model untuk *behavior modeling program* untuk membangun *interpersonal skills*. Model tersebut digunakan untuk aspek kognitif dalam pelatihan, termasuk perhatian pada *a modeling display*, *mental coding*, dan *mental rehearsal*. Dalam *behavior-modeling training*, model harus sederhana dan jangan berlebihan, dan peserta pelatihan dikondisikan untuk berpikir bahwa perilaku tertentu yang dimodelkan dan dikuatkan dapat diterapkan secara universal dalam menangani permasalahan di tempat kerjanya.

Selanjutnya, ada tiga pilihan untuk meningkatkan *stimulus variability* dalam komponen pemodelan pelatihan, yaitu karakter, situasional, dan model variabilitas kompetensi. Baldwin membangun penerapan *work examining* dampak *stimulus variability* dalam *a behavior-modeling program* (Baldwin & Ford, 1988). Hasilnya menyatakan bahwa peningkatan variabilitas dalam kompetensi model meningkatkan generalisasi dalam *skills* yang dipelajari oleh peserta pelatihan. Secara lebih khusus, dorongan pelatihan (*training stimulus*) dikonseptualisasikan sebagai pengumpulan atribut atau elemen yang bervariasi dalam hubungan dengan kemampuan *reintegrative*. *Reintegration* menunjukkan kemampuan dari satu bagian dari stimulus kompleks ke kebangkitan kembali. Penerapan *transfer of training* menyarankan bahwa *transfer* harus menjadi tertinggi ketika atribut yang mendorong dengan kemampuan *redintegrative* tertinggi ada dalam tugas. Dalam pandangan ini tidak ada kesetiaan baik fisik maupun psikologi yang memberi kontribusi pada *high positive transfer*, lebih dari itu, keberadaan *retrieval information*-lah yang memiliki *a high redintegrative capacity*. Oleh karena itu, dorongan pelatihan dengan keyakinan yang rendah (*low-fidelity training stimuli*) dapat menjadi efektif dalam menghasilkan *transfer* dengan menyediakan bagi peserta pelatihan isyarat yang penting mengenai hubungan antara atribut stimulus dari lingkungan tugas dan tanggapan yang tepat.

Dalam pelatihan *interpersonal skills* dan *supervisory skills*, istilah "*behavior*" modeling barangkali tidak tepat. Tujuan pelatihan adalah mengizinkan *observer* menggali atribut-atribut umum yang ditunjukkan dalam model respon dan memformulasikan peran penyusunan perilaku dengan karakteristik strukturak yang sama. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa penentuan *goal* dalam model pelatihan dengan keahlian yang kompleks adalah mengajarkan bagi peserta pelatihan satu atau lebih prinsip-prinsip yang akan memungkinkannya belajar, menggeneralisasi, dan menerapkan perilaku yang berbeda dari model tersebut. Fokus pelatihan yang ada adalah lebih pada membedakan antara individu yang berhasil dan yang tidak berhasil dalam men-*transfer* keahlian daripada menempatkan individu ke dalam program yang sesuai secara optimal dengan karakteristiknya. Bukti empiris menyatakan bahwa *need for achievement*, *locus of control*, dan intelegensi umum dapat merupakan faktor dalam *learning* dan *transferring skills*. Sementara itu, identifikasi dari variabel *individual-differences* dibutuhkan, terdapat kebutuhan yang mendesak terhadap pengembangan *research perspective* yang mencoba memahami hubungan antara karakteristik peserta pelatihan dengan desain program pelatihan untuk transfer.

Sementara itu, Cronbach dan Snow menamai program pelatihan yang disediakan bagi peserta pelatihan dengan *the "aptitude-treatment interaction"*, yang bila telah tercapai lalu mencari pendekatan yang lain yang disebut oleh Baldwin dan Ford (1988) sebagai *a "personality-treatment interaction"*. Mereka juga menguji bagaimana *individual differences*

memoderasi metode pelatihan yang membutuhkan kesesuaian pengukuran *individual differences* dengan pengembangan tipologi metodologi intruksional. Selanjutnya, Baldwin dan Ford (1988) mengusulkan penggunaan *expectancy model* dalam menguji isu-isu motivasi. *Expectancy model* menyediakan *heuristic* yang berguna untuk memahami *transfer* karena pandangan *interactive* dalam motivasi. Persepsi dan motivasi keduanya dipengaruhi oleh individu dan faktor lingkungan kerja yang diinterpretasikan oleh individu dan diubah ke dalam pilihan di antara beberapa pilihan perilaku. Dari kerangka kerja *expectancy*, nampak bahwa sejumlah faktor (*locus of control*, *self-esteem*, pengalaman masa lampau, komunikasi dengan orang lain) yang membutuhkan pengujian untuk relevansinya dengan proses *transfer*. Kerangka kerja *expectancy* juga menekankan pentingnya pandangan dinamis dari motivasi. Individu nampak sebagai pemroses informasi secara aktif yang menyesuaikan sikap, perilaku, dan keyakinannya dengan konteks sosial dan menyesuaikan dengan pengalaman masa lalu. Sayangnya, banyak penelitian motivasi menggunakan pendekatan statis.

D. PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

Kinerja adalah kemampuan kerja atau sesuatu yang yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan realitas obyektif yang dapat diketahui dan dapat diobservasi (Judge & Ferris, 1993). Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan refleksi realita tersebut yang dapat dipercaya dan yang beralasan. Menurut Snell dan Youndt (1995), praktik-praktik manajemen (seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, dan sistem pemberian penghargaan) masing-masing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, namun tidak dapat beroperasi secara independen satu dengan yang lain. Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang melibatkan interaksi antara penilai dengan orang yang dinilai dalam lingkungan kerja (Ilgen & Favero, 1985). Interaksi tersebut diikuti dengan proses di mana penilai menggunakan informasi apa pun yang dimiliki mengenai orang yang dinilai untuk mengevaluasi kinerja yang berhubungan dengan atribut atau karakteristik orang yang dinilai, seperti sifat atau kepribadian atau lingkungan kerja. Perilaku orang yang dinilai menunjukkan interaksi antara karakteristik orang yang dinilai dan faktor lingkungan. Perilaku dan prestasi orang yang dinilai berhubungan erat dengan ciri atau karakteristik pekerjaan, sehingga ada kalanya penilai sulit membedakannya. Hasil kerja tidak hanya ditentukan oleh perilaku namun juga oleh lingkungan kerjanya.

Penilaian kinerja mempunyai berbagai tujuan yang berbeda-beda antara lain, (1) pengembangan karyawan; (2) pendokumentasian kinerja karyawan; (3) memungkinkan karyawan mengekspresikan pandangannya; (4) menentukan upah atau penghargaan dan pemberian sanksi atau hukuman; dan (5) menentukan promosi karyawan (Milliman *et al.*, 1995). Penilaian kinerja memang seringkali digunakan dalam organisasi sebagai dasar pengambilan keputusan administrasi bagi karyawan, seperti promosi dan mutasi atau transfer karyawan, alokasi penghargaan finansial, pengembangan karyawan termasuk identifikasi kebutuhan pelatihan dan mengetahui umpan balik kinerja, dan untuk penelitian individual. Oleh karena itu, yang terpenting dalam mengadakan penilaian kinerja adalah tujuan dilakukan penilaian kinerja tersebut harus jelas. Hal ini berpengaruh pada penyusunan instrumen, sistem dan prosedur penilaian, dan sampai sejauh mana penilaian dilakukan.

Caderblom (1982) menyatakan adanya tiga jenis penilaian kinerja, yaitu penilaian pengembangan, penilaian pemeliharaan, dan penilai perbaikan. Penilaian pengembangan (*developmental appraisal*) digunakan untuk mengembangkan karyawan yang mempunyai potensi dalam pekerjaan yang berbeda. Penilaian pemeliharaan (*maintenance appraisal*), yaitu penilaian kinerja karyawan yang berada dalam kondisi yang tetap dan tidak memungkinkan untuk diperbaiki dengan keterbatasan kemampuan, motivasi, atau ciri pekerjaannya. Penilaian ini difokuskan untuk mempertahankan kinerja pada tingkat tertentu. Penilaian perbaikan (*remedial appraisal*) digunakan untuk penilaian karyawan yang memiliki

kinerja rendah atau karyawan yang memiliki keterbatasan namun mau mencoba meningkatkan kinerja mereka hingga *level* tertentu.

Menurut Decotiis dan Petit (1978), penilaian kinerja untuk tujuan administratif cenderung kurang akurat bila dibandingkan dengan penilaian kinerja untuk tujuan pengembangan karyawan atau sekedar penelitian individual. Perbedaan tingkat keakurasian ini dijelaskan dalam hubungan antara tujuan penilaian dan kemungkinan atau ketepatan kerahasiaan, konflik peran yang dialami penilai, dan kemungkinan dampak negatif dari hasil penilaian terhadap masa depan orang yang dinilai. Namun demikian, penilaian kinerja untuk tujuan pengembangan karyawan juga dapat dinilai lebih akurat daripada untuk tujuan administratif atau sekedar penelitian individual karena tujuan jangka panjang yang akan dicapai organisasi. Dalam hal ini penilai bukan sekedar mengidentifikasi kebutuhan pengembangan orang yang dinilai, namun dianggap sebagai katalisator untuk mengadakan perubahan ke arah perbaikan dalam perilaku orang yang dinilai.

Keeley (1978) menyatakan bahwa teknik penilaian kinerja yang tepat ditentukan oleh kesesuaian antara struktur organisasi, keinginan karyawan untuk mandiri, dan ciri pekerjaan. Kesesuaian optimal terjadi apabila terdapat kesesuaian antara struktur organisasi vertikal (*tall*), kebutuhan kemandirian karyawan yang rendah, dan rutinitas pekerjaan tinggi, atau antara struktur organisasi horisontal, kebutuhan kemandirian karyawan yang tinggi, dan rutinitas pekerjaan rendah. Oleh karena itu, Keeley (1978) merekomendasikan beberapa hal berikut :

1. Perilaku yang berdasarkan prosedur, yaitu penentuan prosedur khusus dan kinerja yang diharapkan bagi karyawan yang tidak ingin mandiri dan selalu menginginkan rutinitas;
2. Penilaian yang berdasarkan sasaran, yaitu penentuan kinerja yang agak luas bagi karyawan yang menginginkan otonomi secara moderat dan rutinitas pekerjaan moderat;
3. Pertimbangan subyektif, yaitu penentuan kinerja secara spesifik bagi karyawan yang sangat independen dan sangat tidak menginginkan rutinitas.

Kesulitan yang dihadapi suatu organisasi adalah menentukan organisasinya ada pada ciri yang mana. Bila memungkinkan, sebaiknya organisasi mampu menerapkan ketiga teknik tersebut dengan mengenali jenis-jenis pekerjaan yang ada, tingkat otonomi pekerjaan, dan rutinitas pekerjaan tersebut.

Siapakah yang melakukan penilaian kinerja? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh diri sendiri (*self-rating*), oleh atasan langsung (*supervisor-ratings*), dan oleh anak buah atau pengikut (*subordinate-ratings*). Penilaian dari banyak penilai diyakini sebagai metode penilaian yang lebih teliti daripada metode penilaian dengan pendekatan tradisional yang dilakukan oleh atasan langsung dan terutama sekali tepat untuk penilaian karyawan dengan pekerjaan yang tidak rutin (Keeley, 1978). Hal ini disebabkan dalam pekerjaan tersebut karyawan seringkali dapat menjelaskan baik secara kelompok maupun individu siapa yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya dan dalam kinerjanya. Menurut Van der Heidjen dan Nijhof (2004), penilaian diri akan tepat karena individu dapat menunjukkan diri mereka secara tepat. Selain itu, validitas penilaian diri lebih tinggi daripada penilaian pihak lain, namun reliabilitas penilaian *supervisor* lebih tinggi daripada penilaian diri. Penilaian diri dapat menunjukkan reliabilitas tinggi, namun ada perbedaan dalam kesan diri (*self-image*)-nya. *Supervisor* lebih konsisten dalam memberikan jawaban.

Pendekatan lain dalam penilaian kinerja adalah penilaian yang hanya dilakukan oleh atasan dan bawahannya namun tetap menyiapkan identifikasi dan klarifikasi dari berbagai pihak. Hal ini bertujuan mengurangi penolakan dari bawahan ketika atasan menilai rendah. Siapapun yang berpartisipasi dalam penilaian dan wawancara, pemimpin harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai tanggungjawab kerja dan perilaku kerja anakbuahnya. Pengetahuan tersebut diperlukan untuk penilaian kinerja karyawan atau anak buahnya

tersebut. Pengetahuan juga diperlukan oleh pimpinan untuk menunjukkan umpan balik (*feedback*) dari penilaian secara efektif dan dapat dipercaya oleh anak buahnya. Penilaian kinerja dari sumber yang berbeda dianggap lebih informatif dalam memberikan penilaian kinerja daripada hanya dari *supervisor*.

Anak buah atau karyawan yang dinilai akan menghargai pimpinan yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan dan kinerja anak buahnya tersebut. Mereka juga akan memandang hasil penilaian kinerjanya dari pimpinan yang mempunyai pengetahuan tersebut lebih adil dan akurat daripada penilaian dari pimpinan yang dianggapnya sebagai orang yang tidak tahu pekerjaan dan kinerja anak buahnya (Caderblom, 1982). Ada dua faktor yang mempengaruhi efektivitas partisipasi pengikut atau anak buah dalam wawancara atau penilaian kinerja, yaitu pengetahuan anak buah atau karyawan tersebut berkaitan dengan isu penilaian kinerja karyawan dan kebutuhan anak buah untuk mandiri atau independen. Mereka yang mengetahui isu penilaian kinerja dan yang bersifat independen akan lebih mampu seandainya dilibatkan dalam penilaian kinerja karyawan daripada karyawan yang tidak tahu isu penilaian kinerja dan yang memiliki ketergantungan tinggi. Dengan kata lain, partisipasi karyawan tidak diperlukan bila karyawan tersebut tidak mandiri dan tidak tahu arti penilaian kinerja. Karyawan juga seringkali memiliki informasi penting yang tidak diketahui oleh pimpinannya namun sangat dibutuhkan dalam penilaian kinerja karyawan yang akan dinilai. Oleh karena itu, dalam melibatkan anak buah atau karyawan lain dalam penilaian kinerja perlu memperhatikan beberapa hal, yaitu kinerja karyawan yang dinilai, masa kerja penilai, kebutuhan untuk mandiri atau independen dari si penilai, dan adanya kebijakan dan pengendalian bagi karyawan dalam pekerjaan yang menentukan fungsi, frekuensi, dan format (teknik dan bentuk partisipasi) yang tepat dalam penilaian karyawan.

Variabel kemampuan penilai yang memengaruhi penilaian kinerja karyawan adalah kesempatan penilai untuk mengobservasi perilaku kerja orang yang dinilai, karakteristik penilai, pelatihan bagi penilai, dan ketersediaan standar penilaian yang tepat (Decotiis & Petit, 1978). Ketersediaan standar penilaian kinerja juga berpengaruh dalam penilaian kinerja. Standar tersebut meliputi karakteristik pekerjaan orang yang dinilai, karakteristik personal orang yang dinilai, format penilaian, dan kebijakan dan prosedur organisasi.

Secara logis, persepsi penilai terhadap kelayakan instrumen penilaian kinerja mempengaruhi keakurasian penilaian yang digunakan. Penentu yang paling penting dalam persepsi adalah kemudahan instrumen atau pemahaman penilai yang baik terhadap instrumen, baik instruksi maupun isinya. Instrumen penilaian kinerja akan valid bila isinya disusun berdasarkan analisis pekerjaan atau berdasarkan beberapa bentuk informasi pekerjaan lainnya. Hal ini akan menjamin validitas isi instrumen dan akan berdampak positif pada persepsi penilai. Konsep format penilaian sebenarnya bukan hanya instrumen penilaian, namun isi penilaian dan prosedur pengembangan. Instrumen digunakan untuk melaporkan persepsi penilai terhadap perilaku kerja yang dipandang sebagai definisi operasional format penilaian.

Selain itu, kebijakan dan prosedur penilaian kinerja harus disertai dengan bagaimana melakukannya, akuntabilitasnya, dan kejelasan administrasi program penilaian kinerja. Kebijakan dan prosedur tersebut dipandang sebagai penentu keakurasian penilaian kinerja. Hal ini dipandang melalui dampaknya pada standar penilaian yang digunakan oleh penilai dan persepsi penilai terhadap konsekuensi keakurasian penilaian. Kebijakan dan prosedur tersebut harus konsisten dengan filosofi organisasi yang bersangkutan.

Apa sajakah yang dinilai dalam penilaian kinerja? Menurut Banks dan Roberson (1985), tiga faktor dalam konstruksi tes (pengembangan tes, tes atau pengujian itu sendiri, dan pengujian) mempunyai analogi dengan faktor penilaian kinerja (pengembangan bentuk, bentuk penilaian, dan penilai). Semakin kurangnya struktur dan isi tes ditentukan, penilai semakin harus berperan sebagai pengembang tes. Bentuk penilaian biasanya hanya menyediakan petunjuk untuk mengobservasi dan mengevaluasi kinerja. Karena ada perbedaan dalam

perilaku kerja antarpekerjaan, keahlian dalam penilaian kinerja tidak dapat ditentukan secara tepat apa yang harus diobservasi dan dipertimbangkan oleh penilai pada saat penilaian atau evaluasi kinerja. Oleh karena itu, kualitas penilaian kinerja tergantung pada kemampuan penilai untuk memperhatikan, menyeleksi, dan mengevaluasi validitas perilaku kerja atau hasil kerja.

Untuk memperjelas hubungan antara penilaian kinerja dan pengembangan tes, perlu melihat keterikatan penilai dalam tugas penilaian tersebut. Penilai mengobservasi karyawan dalam melaksanakan tugas yang berhubungan dengan kewajiban dan memori pekerjaannya berhubungan dengan dimensi khusus kinerja. Menurut Welbourne *et al.* (1998) banyak sistem pengukuran kinerja mengabaikan perilaku kerja yang berada di luar pekerjaan tersebut. Hal ini disebabkan penyusunan sistem penilaian kinerja cenderung memerlukan analisis pekerjaan formal. Analisis pekerjaan hanya dilakukan pada pekerjaan yang sesuai dengan yang direncanakan dan mengabaikan perilaku yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Penilaian kinerja sebaiknya didasarkan pada model kompetensi yang berfokus pada keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan baik di masa kini maupun masa mendatang. Kinerja karyawan yang dinilai juga harus meliputi kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja di luar tugas (*non task performance* atau *contextual performance*) (Motowidlo *et al.*, 1997; Motowidlo & Van Scooter, 1994).

Kinerja atau perilaku di luar tugas merupakan aspek unik dari kegiatan individu di tempat kerja, namun kegiatan ini berada di luar persyaratan formal dalam pekerjaan mereka, bersifat bebas dan tidak secara eksplisit berada dalam prosedur kerja dan sistem pemberian upah formal. Karena sifatnya yang bebas tersebut, perilaku di luar peran ini akan menurun bila dilakukan pengawasan (Niehoff & Moorman, 1993). Pemberian penghargaan kepada mereka yang disebut warga yang baik sulit dilakukan karena belum ada standar yang baku. Namun demikian, keterikatan individu pada kegiatan yang dilakukan secara sukarela ini dikenal penting bagi kinerja dan keefektifan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Motowidlo *et al.*, 1997).

Permasalahan yang dihadapi dalam penilaian kinerja adalah keakurasian penilaian perilaku kerja karyawan, kesulitan dalam menunjukkan kegagalan format penilaian yang digunakan, tidak memadainya isi penilaian, penolakan atau resistensi penilai terhadap tanggapan pihak lain, dan implikasi dari tujuan khusus penilaian bagi penilai dan yang dinilai. Namun demikian, penelitian tentang penilaian kinerja telah bergeser dari yang menekankan pada instrumen ke variabel-variabel yang berfokus pada psikologi yang mendasari proses penilaian kinerja tersebut. Proses penilaian kinerja memerlukan proses kognitif yang dipengaruhi oleh faktor sosial dan situasional, seperti hubungan antara pemimpin dan pengikut dan kesamaan karakteristik demografis pemimpin dan pengikut. Tanpa hubungan yang baik antara pemimpin dan anak buahnya, sistem penilaian kinerja tidak akan efektif (Nathan *et al.*, 1991).

Keterbukaan dan komunikasi antara pemimpin dan anak buahnya merupakan faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan dalam penilaian kinerja. Secara informal, umpan balik (*feedback*) antara pemimpin dan pengikut atau anak buahnya dapat terjadi kapan saja atau selama dalam melaksanakan pekerjaannya. Wawancara yang terjadi pada saat penilaian kinerja secara formal hanya merupakan hubungan sehari diantara sekian lama mengadakan hubungan kerja antara pemimpin dan anak buahnya. Pengaruh tinjauan motivasi, kinerja, kepuasan kerja, dan sikap karyawan pada organisasi dan pemimpinnya justru yang ada dalam hubungan interpersonal antara pemimpin dan pengikut yang memengaruhi penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja karyawan memang merupakan proses dalam mengelola sumber daya manusia. Kinerja karyawan dinilai berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor situasional (berasal dari luar karyawan seperti kondisi perusahaan/ pekerjaan, fasilitas atau sarana dan

prasarana yang ada) dan disposisional (berasal dari dalam diri karyawan, seperti kepribadian, keahlian, pengalaman). Beberapa proses yang terkait dengan penilaian kinerja atau merupakan hasil dari penilaian kinerja antara lain promosi jabatan, penempatan kerja karyawan, rotasi kerja, dan pemberian imbalan atau penghargaan bagi karyawan yang kinerjanya baik.

E. PEMBERIAN KOMPENSASI

Penghargaan dapat berpengaruh memperkuat perilaku atau tidak memperkuat perilaku (Bhattacharya & Mukherjee, 2009). Penguatan dapat didefinisikan dengan segala sesuatu yang meningkatkan kekuatan respon dan cenderung menyebabkan pengulangan perilaku yang didahului dengan penguatan tersebut. Penghargaan juga merupakan segala sesuatu yang memperkuat atau mempertahankan perilaku karyawan dalam perusahaan dan dapat bersifat ekstrinsik atau intrinsik (Goodale *et al.*, 1997). Penghargaan meliputi penghargaan eksternal atau penghargaan ekstrinsik dan penghargaan internal atau penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik atau eksternal seperti penghargaan yang berupa keuangan, keamanan kerja, pujian, hubungan yang baik dengan supervisor dan dengan rekan kerja ini diturunkan dari tindakan orang lain dan dikendalikan oleh manajer (Gkorezis & Petridou, 2008). Penghargaan intrinsik yang meliputi informasi, kepercayaan, variasi keahlian, pengenalan, kepuasan, pencapaian, dan sebagainya merupakan penghargaan yang kurang tampak namun berpengaruh dalam perilaku.

Penghargaan merupakan katalisator perbaikan kinerja dan produktivitas yang lebih baik, sehingga keterlibatan karyawan lebih besar. Karis dan Katrin (2007) menyatakan bahwa insentif merupakan inti penguatan terhadap perilaku yang mengasumsikan bahwa ketergantungan pada penghargaan berhubungan dengan insentif untuk kerjasama antaranggota kelompok. Pemberian upah finansial dapat dilakukan baik untuk kelompok maupun individu. Pemberian penghargaan juga mendukung dukungan organisasi menurut persepsi karyawan. Beberapa hal yang dapat mendukung dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan antara lain keadilan, dukungan supervisor, penghargaan dari organisasi, dan kondisi kerja yang baik. Dukungan organisasi persepsian tersebut berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, *mood* positif karyawan, komitmen afektif, dan perilaku menarik diri.

Pemberian penghargaan dapat dilakukan secara individu maupun kelompok. Pemberian penghargaan kelompok atau tim berpengaruh pada motivasi untuk bekerjasama dan motivasi bersama yang diberikan berdasarkan kinerja tim. Sikap penghargaan tim merupakan evaluasi umum individu untuk penerimaan penghargaan berdasarkan kinerja tim (Shaw *et al.*, 2001). Penghargaan terhadap sikap yang tinggi berarti terdapat evaluasi positif dalam penerimaan penghargaan tim, sedangkan penghargaan tim yang rendah berarti terdapat evaluasi positif dalam penerimaan penghargaan individual dalam situasi tim. Kepercayaan didasarkan pada prinsip kesamaan dan keadilan. Penghargaan yang tinggi terhadap individu mengevaluasi secara positif distribusi penghargaan dalam tim secara adil atau sama, dan mengevaluasi pemberian penghargaan berdasarkan keadilan.

Sistem pendistribusian penghargaan individu secara adil menekankan pada perbedaan individual dalam kinerja individu di dalam tim. Konsekuensinya, penghargaan antaranggota tim akan berbeda-beda. Sementara itu, sistem pemberian penghargaan berdasar tim secara sama menjelaskan elemen-elemen umum dan kesamaan di antara anggota, sehingga penghargaan antaranggota sama. Menurut Mamman (1997), ada berbagai faktor yang mempengaruhi sistem pembayaran upah, yaitu sistem pembayaran upah berdasarkan umur, posisi atau jabatan, dan pendidikan. Pemberian upah juga dapat didasarkan pada budaya dan dapat dihubungkan dengan upah fleksibel dengan cara menghubungkan sistem pembayaran dengan kepuasan terhadap pembayaran.

Sementara itu, pemberdayaan secara signifikan juga dapat membantu organisasi dan karyawan, serta merupakan praktik manajemen yang dapat diterapkan pada setiap organisasi atau sektor. Ada dua macam pendekatan dalam pemberdayaan, yaitu pendekatan struktural dan pendekatan psikologikal (Gkoreziz & Petridou, 2008). Pendekatan struktural merupakan pendekatan pada praktik-praktik manajemen yang bertujuan untuk mengakui atau memberi kekuasaan dan keputusan dengan membuat kewenangan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi. Bowen dan Lower (1995) mendefinisikan pemberdayaan sebagai pengakuan empat karakteristik, yaitu:

1. Informasi tentang kinerja organisasional
2. Penghargaan yang didasarkan pada kinerja organisasional
3. Pengetahuan yang mampu memahami dan memberikan kontribusi pada kinerja organisasional
4. Kekuasaan untuk membuat keputusan yang mempengaruhi prosedur kerja dan arah organisasional
5. Pemberdayaan dihasilkan dari desentralisasi, kurangnya level hirarki, dan dari partisipasi karyawan.

Sementara itu, menurut pendekatan psikologis, pemberdayaan merupakan kondisi psikologis dan kemungkinan psikologis. Menurut pendekatan tersebut, pemberdayaan adalah proses mendorong perasaan mampu melakukan pekerjaan karena sering melakukannya (*self-efficacy*) di antara anggota organisasi melalui identifikasi kondisi melalui organisasi formal dan teknik informal. Thomas dan Velthouse (1990) menyatakan bahwa kekuasaan adalah energi. Pemberdayaan merupakan pemberian energi dan berhubungan dengan perubahan dalam variabel kognitif atau penilaian pekerjaan atau tugas yang menentukan motivasi karyawan. Spreitzer (1995) menggunakan model yang didasarkan pada pendekatan bahwa pemberdayaan merupakan motivasi tugas intrinsik yang dimanifestasikan pada empat kognisi, yaitu pengertian, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Pengertian berarti nilai pekerjaan atau tujuan pekerjaan yang berhubungan dengan standar individual dan memperhatikan faktor intrinsik. Kompetensi atau *self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya melaksanakan pekerjaan atau kegiatan dengan keahliannya. Sementara itu, penentuan diri merupakan perasaan individu yang mempunyai pengenalan dan pengaturan tindakan. Penentuan diri tersebut melibatkan otonomi dalam pengenalan dan kelanjutan perilaku dan proses. Adapun dampak merupakan tingkat kemampuan individu untuk mempengaruhi strategi, administratif, atau hasil operasional. Pendekatan psikologikal menguji apa gunanya karyawan diberdayakan karena pemberdayaan merupakan variabel kontinyu.

Sistem pemberian penghargaan yang paling disukai, baik oleh karyawan secara individu maupun dalam serikat pekerja adalah upah berdasarkan kinerja. Upah dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu kesempatan, pekerjaan, dan posisi dalam hirarki organisasional. Dasar pemberian upah adalah teori keadilan dan teori perbandingan sosial (Mamman, 1997). Berdasarkan teori keadilan, input individu (kinerja, keahlian) dibandingkan dengan upah yang diterima orang lain. Karena organisasi merupakan institusi sosial, maka penghargaan dan sistem yang menentukannya dievaluasi berdasarkan perbandingan sosial (Katz & Kahn, 1978).

Karyawan memilih menggunakan berbagai faktor untuk menentukan upah, misalnya umur, kesempatan, posisi, dan capaian pendidikan. Hal ini sering disebut sebagai sistem pemberian penghargaan yang bersifat kastemisasi, sehingga memerlukan sistem pemberian penghargaan fleksibel untuk mengakomodasi perbedaan sikap karyawan yang berkontribusi pada kepuasan pengupahan. Sistem upah perlu dimonitor. Manajemen penghargaan partisipatif memungkinkan karyawan memberikan perhatian pada sistem manajemen

penghargaan. Sistem pemberian penghargaan juga harus diperluas untuk mengakomodasi *input* karyawan.

F. KONSEP PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ada beberapa teori yang menjadi dasar dalam penilaian kinerja karyawan. Teori Peran (*role theory*) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari individu dan organisasi atau mengombinasikan perspektif psikologi dan perspektif sosiologi (Katz & Kahn, 1966). Kedua penulis tersebut juga menyatakan bahwa teori peran ini menghindarkan dari kesalahan pengukuran karena peran yang dimainkan karyawan didasarkan pada deskripsi pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan organisasi dan disyaratkan dalam pencapaian kinerja (Welbourne *et al.*, 1998).

Di sisi lain, Teori identitas (*identity theory*) menunjukkan bahwa peran yang harus dimainkan karyawan menunjukkan identitasnya sebagai warga organisasi (Greenberg & Baron, 2008). Organisasi memengaruhi peran yang berhubungan dengan pekerjaan dalam berbagai cara, termasuk penghargaan terhadap perilaku, menuntut perilaku tertentu, mengenal perilaku karyawan baik secara formal maupun informal, dan menghukum karyawan bila perilakunya menyimpang. Dengan mengombinasikan teori peran dan teori identitas, karyawan akan mendapat penilaian kinerja yang baik bila mampu melakukan peran dalam tugas dan peran di luar tugasnya atau perannya sebagai warga organisasi.

Ilgén dan Favero (1985) menyatakan ada beberapa teori yang dapat mendasari penilaian kinerja, yaitu teori atribusi (*attribution theory*), teori kepribadian implisit (*implicit personality theory*), dan teori kognitif sosial (*social cognitive theory*). Teori atribusi menyatakan bahwa interaksi yang nyata antara penilai dan yang dinilai pekerjaannya akan membantu keakuratan penilaian kinerja tersebut. Teori kepribadian implisit menyatakan bahwa dalam penilaian kinerja bisa terjadi adanya distorsi sistematis (*systematic distortion*) dan efek halo (*halo effect*). Distorsi Sistematis didasarkan pada hubungan antara penilai yang didasarkan pada ingatannya (*memory based*) dan tidak adanya hubungan antara penilai dan perilaku yang dinilai. Sementara efek halo merupakan keterkaitan antara sifat yang dijustifikasi dari perilaku yang nampak. Kedua jenis bias ini mengganggu dalam penilaian kinerja. Hal ini dapat diatasi dengan metode penilaian kinerja yang melibatkan banyak pihak yang benar-benar mengenali orang yang dinilai. Teori kognitif sosial (*social cognitive theory*) menyatakan bahwa penilaian kinerja sebaiknya menggunakan berbagai observasi dari waktu ke waktu dan mengadakan analisis terhadap informasi yang diperoleh dari berbagai sumber (Bandura, 2001). Selanjutnya, ada satu teori yang dikemukakan Taft tentang penilaian antar pribadi (*interpersonal judgement*) yang menyatakan bahwa keakuratan penilaian oleh satu orang terhadap orang lain ditentukan oleh (1) motivasi penilai untuk mengevaluasi secara akurat; (2) adanya norma atau standar untuk menilai secara tepat; dan (3) kemampuan penilai untuk mengevaluasi (Decotiis & Petit, 1978).

Kontribusi karyawan ahli dan memiliki motivasi tinggi akan dibatasi jika pekerjaan terstruktur atau terprogram, sehingga karyawan yang mengetahui pekerjaannya lebih baik dari yang lain tidak memiliki kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuannya untuk mendesain cara yang baru yang lebih baik dengan pembentukan perannya (Bae & Lawler, 2000). Praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dapat juga memengaruhi kinerja perusahaan melalui ketentuan struktur organisasi yang mendorong partisipasi antar karyawan dan mengizinkan mereka untuk memperbaiki bagaimana pekerjaannya dibentuk. Contoh dari struktur ini adalah *cross-functional team*, *job rotation*, dan *quality circles*. Selain itu, perilaku karyawan dalam perusahaan mempunyai implikasi penting untuk kinerja organisasi dan bahwa praktik-praktik manajemen sumber daya manusia dapat memengaruhi kinerja karyawan melalui pengaruhnya pada keahlian dan motivasi karyawan melalui struktur organisasi yang membolehkan karyawan memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan.

Sementara itu, ada beberapa hal yang mempengaruhi perputaran kerja atau yang dapat memprediksi perputaran kerja (Huselid, 1995). Faktor tersebut antara lain persepsi terhadap keamanan kerja, kehadiran serikat kerja, kepuasan kerja, senioritas kerja, variabel demografis seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, banyaknya tanggungan, komitmen organisasi, apakah pekerjaan memenuhi harapan individu, perhatian terhadap pekerjaan lain, intervensi dalam pengayaan tugas dan tanggung jawab, dan tinjauan pekerjaan. Sedangkan faktor yang memengaruhi produktivitas adalah biaya yang rendah, pengurangan pengembalian produk, dan produktivitas yang lebih tinggi. Selain itu ada beberapa faktor lain yang juga berpengaruh pada produktivitas, yaitu pelatihan, penyusunan tujuan atau sasaran, desain sistem sosioteknik, dan perputaran kerja karyawan. Kinerja keuangan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti praktik sumber daya manusia individual, kemajuan praktik manajemen sumber daya manusia, rekrutmen, pemilihan tes validasi, dan penggunaan prosedur seleksi formal dan laba perusahaan, serta program pelatihan karyawan. Dari berbagai paparan tersebut dapat dikatakan bahwa penggunaan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Selanjutnya, pandangan kesesuaian internal (*internal fit*) menyarankan bahwa adopsi dari sistem praktik kinerja yang tinggi dan konsisten secara internal akan ditunjukkan dalam kinerja perusahaan secara lebih baik, dengan kondisi lain dianggap tetap atau *ceteris paribus*. Hal ini memungkinkan mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang diadopsi pada tingkat perusahaan. Pandangan kesesuaian eksternal (*external fit*) meningkatkan isu konseptual mengenai apakah kebijakan sumber daya manusia dapat dijelaskan sebagai praktik terbaik, atau apakah keyakinan individu dapat mengerjakan tugasnya dari berbagai praktik dapat dijelaskan hanya dalam konteks strategik dan kondisi lingkungan. Pendapat bahwa kinerja perusahaan dapat meningkatkan level praktik manajemen sumber daya manusia sesuai dengan strategi bersaing (*competitive strategy*).

Selanjutnya, rotasi pekerjaan merupakan transfer lateral karyawan antarpekerjaan dalam satu organisasi. Rotasi sering disebut dengan istilah mutasi. Menurut Goldstein, rotasi dan promosi menunjukkan kemajuan dalam praktik pengembangan sumber daya manusia karena keduanya merupakan suatu bentuk *on-the-job training* (Campion *et al.*, 1994). Rotasi atau mutasi pekerjaan yang bersifat proaktif dapat meningkatkan pengalaman kerja dan pengembangan karir karyawan. Rotasi juga merupakan suatu fungsi *staffing*. Menurut Champion *et al.* (1994), ada tiga macam rotasi, yaitu rotasi yang seringkali dilakukan (*frequent rotation*), rotasi yang cukup sering dilakukan (*fairly frequent rotation*), dan rotasi yang digunakan untuk pengembangan karir. Rotasi yang seringkali dilakukan merupakan rotasi yang bertujuan untuk mengurangi kebosanan dan kelelahan kerja. Rotasi ini disebut dengan rotasi harian. Rotasi yang cukup sering dilakukan (6 bulan - 2 tahun), dilaksanakan setelah rekrutmen dan digunakan untuk tujuan orientasi dan penempatan karyawan. Sedangkan rotasi yang digunakan untuk pengembangan karir (1 - 5 tahun atau lebih) diberlakukan untuk semua karyawan untuk pengembangan karir karyawan.

Rotasi berbeda dari promosi. Menurut Markham, promosi merupakan perpindahan naik dalam hirarki organisasi, biasanya ditunjukkan secara formal oleh perubahan dalam kompensasi tingkat, yaitu yang ditunjukkan dengan peningkatan tanggung jawab dan status (Campion *et al.*, 1994). Promosi tidak melibatkan perubahan dalam penugasan yang ditunjukkan dengan perubahan nama atau departemen yang tidak melibatkan perubahan dalam tingkat kompensasi. Namun demikian, promosi mempunyai pengaruh atau dampak yang sama dengan rotasi dalam hal pengembangan karir.

Rotasi merupakan strategi lingkungan bagi pengembangan karir. Perpindahan kerja yang bersifat *sequential* penting bagi pengembangan karir dan pengalaman merupakan hal yang penting dalam pembelajaran pekerjaan (*job learning*) (Morrison & Brantner, 1992). Rotasi juga berhubungan dengan pengembangan karir karena dapat meningkatkan pengalaman. Manajer harus memahami berbagai peran yang berbeda yang dipelajari dalam

rotasi tersebut. Pengalaman kerja tersebut berhubungan dengan pengalaman kerja, kesempatan berkarir, pengembangan personal, pembelajaran, dan perubahan dalam kemampuan, sikap, dan motivasi. Sementara itu, kestabilan bermanfaat karena biasanya berhubungan dengan komitmen yang rendah. Rotasi merupakan salah satu cara menaikkan pengaruh kestabilan. Rotasi juga merupakan sarana sosialisasi pekerjaan bagi karyawan baru. Hal ini disebabkan faktor rekan kerja, supervisi, dan pengalaman jauh lebih penting daripada *off-the-job* seperti pendidikan dan pelatihan formal serta program orientasi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Campion *et al.* (1994) menyatakan bahwa karyawan muda dengan pendidikan yang lebih tinggi dan mempunyai kinerja yang baik lebih siap menghadapi rotasi daripada yang lain. Rotasi juga seringkali dihubungkan dengan pengembangan karir dan lebih tepat bagi karyawan muda daripada karyawan senior. Walaupun demikian, dari penelitian Campion *et al.* (1994) juga tampak bahwa karyawan masih banyak yang memandang rotasi sebagai saat berakhirnya kesempatan promosi bagi dirinya. Padahal sebenarnya ada berbagai manfaat dari rotasi pekerjaan, seperti manfaat yang mendukung pekerjaan (misalnya bertambahnya tugas dan keahlian), manfaat pengembangan diri (misalnya cara pandang terhadap permasalahan lebih luas), manfaat organisasional (misalnya meningkatnya jaringan kerja dan transfer budaya organisasi), dan manfaat karir (misalnya meningkatnya keterlibatan dalam pekerjaan, kepuasan kerja, dan komitmen). Meskipun demikian, berbagai kerugian juga dapat timbul bila rotasi pekerjaan dilakukan, seperti biaya pembelajaran karyawan meningkat, meningkatnya *load* pekerjaan sehingga produktivitas menurun, dan kepuasan kerja menurun.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
2. Jelaskan maksud perekrutan.
3. Jelaskan proporsi terbesar dalam pelatihan.
4. Jelaskan pemahaman mengenai kinerja.
5. Jelaskan tujuan memberikan penghargaan.
6. Jelaskan beberapa teori yang mendasari pemberian penghargaan,

Jawaban Latihan

1. Perencanaan SDM bertujuan meyakinkan manajemen bahwa dalam perusahaan tersebut tersedia sejumlah karyawan yang sesuai dengan tempat yang dibutuhkan dan keahlian yang diperlukan. Kebutuhan SDM harus diperhitungkan dalam menyusun sasaran dan kebijakan perusahaan, rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karyawan, serta dalam perputaran kerja, promosi, dan demosi atau perampingan.
2. Perekrutan berarti mengidentifikasi dan menarik orang yang dapat mengisi posisi dalam perusahaan, kemudian membuka lamaran.
3. Proporsi terbesar dalam pelatihan adalah mendesain program pelatihan melalui empat prinsip dasar *learning*. Hasil penelitian empiris membuktikan bahwa *ability*, *personality*, dan *motivational* berpengaruh pada *training* dan *transfer outcomes*.
4. Kinerja adalah kemampuan kerja atau sesuatu yang yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan realitas obyektif yang dapat diketahui dan dapat

diobservasi. Penilaian kinerja merupakan refleksi realita tersebut yang dapat dipercaya dan yang beralasan. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh diri sendiri (*self-rating*), oleh atasan langsung (*supervisor-ratings*), dan oleh anak buah atau pengikut (*subordinate-ratings*). Kinerja karyawan dinilai berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor situasional (berasal dari luar karyawan seperti kondisi perusahaan/ pekerjaan, fasilitas atau sarana dan prasarana yang ada) dan disposisional (berasal dari dalam diri karyawan, seperti kepribadian, keahlian, pengalaman).

5. Penghargaan juga merupakan segala sesuatu yang memperkuat atau mempertahankan perilaku karyawan dalam perusahaan dan dapat bersifat ekstrinsik atau intrinsik. Penghargaan meliputi penghargaan eksternal atau penghargaan ekstrinsik dan penghargaan internal atau penghargaan intrinsik.
6. Ada beberapa teori yang menjadi dasar dalam penilaian kinerja karyawan, yaitu teori peran (*role theory*), teori identitas (*identity theory*), teori atribusi (*attribution theory*), teori kepribadian implisit (*implicit personality theory*), dan teori kognitif sosial (*social cognitive theory*).



RANGKUMAN

Pengelolaan karyawan harus ditangani dengan baik, yang meliputi perencanaan kebutuhan karyawan, perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja karyawan, dan pemberian kompensasi. Perencanaan kebutuhan karyawan meliputi perencanaan jangka panjang dan perencanaan jangka pendek. Perencanaan kebutuhan karyawan jangka panjang berpengaruh pada perencanaan kebutuhan karyawan jangka pendek. Perencanaan kebutuhan karyawan ini akan berpengaruh pada perencanaan bisnis. Perekrutan karyawan dilakukan setelah perusahaan melakukan perencanaan kebutuhan karyawan. Ada berbagai pendekatan dan teknik yang diperlukan dalam perekrutan karyawan.

Karyawan baru akan mendapatkan pelatihan untuk beradaptasi terhadap pekerjaan dan lingkungan yang baru, sedangkan pengembangan digunakan bagi karyawan yang telah bekerja beberapa lama di dalam perusahaan. Selanjutnya, penilaian kinerja karyawan dilakukan untuk menilai prestasi atau capaian kerja karyawan. Hasil penilaian kinerja karyawan tersebut sebaiknya digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi kepada karyawan. Selain kelima hal tersebut, karyawan juga perlu mendapatkan pengelolaan yang lebih menyeluruh seperti memotivasi karyawan dan melakukan rotasi pekerjaan untuk mengurangi atau menghilangkan kejenuhan karyawan di tempat kerjanya.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Berikut adalah fase dalam perencanaan SDM, kecuali:
 - a. memperoleh data dan menganalisis data untuk meramalkan permintaan atau kebutuhan SDM
 - b. menentukan *business plans* saat ini

- c. mendesain dan menerapkan program yang memungkinkan organisasi mencapai sasaran SDM
 - d. memonitor dan mengevaluasi program-program pencapaian sasaran SDM
2. Dalam rekrutmen, harus diperhatikan adanya kesesuaian, yaitu:
- a. kesesuaian antara kemampuan individu dan persyaratan pekerjaan
 - b. kesesuaian antara kebutuhan individu dan budaya kerja
 - c. kesesuaian antara individu dan rekan kerja
 - d. kesesuaian antara kemampuan individu dan kemampuan perusahaan membayarnya
3. Berikut adalah prinsip dasar pelatihan, kecuali:
- a. tentang bagaimana peserta pelatihan berpikir, peran umum
 - b. prinsip teoritis yang mendasari isi atau *content* pelatihan
 - c. peserta dibiarkan berpikir sendiri
 - d. perlunya berbagai praktik
4. Berikut adalah tujuan penilaian kinerja karyawan, kecuali:
- a. pengembangan keahlian karyawan dan membatasi jumlah karyawan
 - b. memungkinkan karyawan mengekspresikan pandangannya dan menentukan upah
 - c. pemberian penghargaan dan pemberian sanksi atau hukuman
 - d. pendokumentasian kinerja karyawan dan menentukan promosi karyawan
5. Berikut permasalahan yang dihadapi dalam penilaian kinerja, kecuali:
- a. keakuratan penilaian perilaku kerja karyawan sulit dicapai
 - b. tidak memadainya isi penilaian
 - c. penolakan atau resistensi penilai terhadap tanggapan pihak lain
 - d. implikasi penilaian bagi penilai dan yang dinilai yang mudah diterima
6. Berikut adalah pernyataan yang tidak tepat mengenai pemberian penghargaan bagi karyawan:
- a. Penghargaan merupakan katalisator perbaikan kinerja dan produktivitas yang lebih baik
 - b. Pemberian penghargaan dapat dilakukan secara individu maupun kelompok
 - c. Ada dua macam pendekatan dalam pemberdayaan, yaitu pendekatan struktural dan pendekatan psikologikal
 - d. pendistribusian penghargaan dilakukan berdasarkan prinsip kedekatan hubungan
7. Teori yang menyatakan bahwa penilaian kinerja sebaiknya menggunakan berbagai observasi dari waktu ke waktu dan mengadakan analisis terhadap informasi yang diperoleh dari berbagai sumber adalah:
- a. teori peran (*role theory*)
 - b. teori identitas (*identity theory*)
 - c. teori kognitif sosial (*social cognitive theory*)
 - d. teori kepribadian implisit (*implicit personality theory*)
8. Berikut adalah beberapa hal yang mempengaruhi perputaran kerja atau yang dapat memprediksi perputaran kerja, kecuali:
- a. persepsi terhadap keamanan kerja dan kehadiran serikat kerja
 - b. pelatihan, penyusunan tujuan atau sasaran, desain sistem sosioteknik
 - c. kepuasan kerja, senioritas kerja, dan variabel demografis
 - d. komitmen organisasi, perhatian terhadap pekerjaan lain, dan intervensi dalam pengayaan tugas dan tanggung jawab
9. Keakuratan penilaian kinerja oleh satu orang terhadap orang lain ditentukan oleh:
- a. motivasi penilai untuk mengevaluasi secara akurat

- b. adanya norma atau standar untuk menilai secara tepat
- c. kemampuan penilai untuk mengevaluasi
- d. jawaban a,b,c benar

10. Berikut adalah tiga macam rotasi yang dilakukan, yaitu:

- a. *on the job training, off the job training, mutasi*
- b. rotasi yang seringkali dilakukan, rotasi yang cukup sering dilakukan, rotasi yang digunakan untuk pengembangan karir
- c. promosi, mutasi, sirkulasi
- d. *hirarchical, sequential, job learning*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Hubungan Ketenagakerjaan

A. SERIKAT PEKERJA DAN PERATURAN KETENAGAKERJAAN

Serikat pekerja merupakan asosiasi para karyawan untuk jangka waktu yang panjang dan berlangsung secara terus menerus. Tujuan dibentuknya serikat pekerja adalah untuk mengembangkan kerja sama dan tanggungjawab antarkaryawan maupun antara karyawan dan pengusaha. Tujuan serikat pekerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu tujuan yang bersifat internal maupun eksternal. Tujuan internal serikat pekerja adalah mengembangkan kerjasama dan tanggung jawab antaranggota serikat pekerja. Adapun tujuan eksternal serikat pekerja adalah mengembangkan kerjasama dan tanggungjawab terhadap pengusaha dan lingkungannya

Serikat pekerja akan memengaruhi kebijakan perusahaan dan kebijakan pemerintah. Dengan adanya serikat pekerja, maka kebijakan-kebijakan yang diambil perusahaan harus mempertimbangkan tenaga kerja (*bottom-up*). Dalam kegiatan sehari-hari, manajer tidak dapat menghindari pengaruh serikat pekerja. Serikat pekerja ini memengaruhi sistem dan proses manajemen yang ada di perusahaan. Manajer perlu memahami serikat pekerja, alasan mengapa seseorang bergabung dalam serikat pekerja, praktik serikat kerja, dan kebijakan yang ada dalam serikat tersebut.

Serikat pekerja merupakan hal yang sangat penting dalam kehidupan manajer. Manajer harus mengelola suatu iklim dimana serikat pekerja mempunyai pengaruh, kekuatan, dan otoritas. Disamping itu, manajer harus memperkirakan reaksi serikat pekerja terhadap suatu kebijakan manajemen. Sebagai contoh, dalam hal kebijakan, seleksi, promosi, transfer, keselamatan dan kesejahteraan karyawan, pemecatan, pensiun, dan kompensasi ditentukan secara bersama-sama antara pihak perusahaan/manajemen dengan serikat pekerja. Kebijakan pemerintah dalam hal ketenagakerjaan juga mempertimbangkan masukan dari serikat pekerja. Misalnya dalam menentukan upah minimum propinsi (UMP). Besarnya UMP ditentukan secara bersama-sama antara pihak serikat pekerja, perusahaan/pengusaha, dan pemerintah.

Mengapa seorang pekerja atau karyawan membentuk, bergabung, dan mendukung serikat pekerja? Monopoli dan kekuasaan bersuara merupakan dua hal yang menarik untuk karyawan. Namun demikian, isi pekerjaan, pengalaman, umur yang muda, keyakinan politik demokrasi sosial, pendidikan yang lebih rendah, dan pendapatan personal yang lebih rendah juga berhubungan dengan keinginan membentuk perserikatan (Fossum, 2009). Minat karyawan bergabung dalam serikat pekerja juga berhubungan dengan faktor demografi, ekonomi, dan sikap terhadap prospek karir dan persepsi ketidakpuasan yang tinggi terhadap stres kerja berhubungan dengan kepekaan.

Ada dua kondisi yang dapat memprediksi keinginan mereka bergabung dalam serikat kerja. Pertama, karyawan merasa tidak puas dan yakin bahwa mereka secara individu tidak dapat memengaruhi perubahan kondisi tersebut. Kedua, mayoritas karyawan yakin bahwa kesepakatan kolektif akan memperbaiki kondisi yang lebih baik daripada perubahan pekerjaan. Ketidakpuasan secara konsisten berkaitan dengan minat membentuk serikat pekerja dan berhubungan dengan keinginan keluar dari tempat kerja. Model pembentukan serikat kerja menunjukkan adanya perbedaan antara harapan dan motif pencapaian. Serikat pekerja dan para pemimpinnya pasti memiliki penjelasan terhadap perilaku mereka, termasuk dalam membentuk, bergabung, dan mendukung serikat pekerja. Secara psikologis, pekerja percaya bahwa dalam satu kelompok, mereka merasa lebih kuat dari pada bila mereka masing-masing berdiri sendiri. Dalam kelompok tersebut, mereka mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk berhubungan dengan pihak perusahaan dalam

membahas isu-isu sosial maupun ekonomi. Mereka dapat menjelaskan organisasinya sebagai alat untuk mengembangkan demokrasi dalam hubungan kerja dan melindungi individu pekerja dari perlakuan semena-mena pihak pengusaha.

Setiap organisasi serikat pekerja biasanya memiliki filosofi yang berbeda-beda, namun secara umum filosofi organisasi serikat pekerja akan mencakup kebebasan individu, demokrasi, dan sistem perusahaan. Mereka memperkenalkan hubungan kerja yang ideal yang sesuai dengan filosofi mereka, baik kepada anggota organisasi serikat pekerja itu sendiri maupun ke pihak eksternal. Serikat pekerja merupakan salah satu sarana dan pelaksana utama hubungan industrial, sehingga serikat pekerja memiliki peranan dan fungsi penting berikut ini:

1. Menampung aspirasi dan keluhan pekerja, baik anggota maupun bukan anggota serikat pekerja yang bersangkutan;
2. Menyalurkan aspirasi dan keluhan tersebut kepada manajemen atau pengusaha baik secara langsung atau melalui Lembaga Bipartit;
3. Mewakili pekerja di Lembaga Bipartit;
4. Mewakili pekerja di Tim Perunding untuk merumuskan Perjanjian Kerja Bersama;
5. Mewakili pekerja di lembaga-lembaga kerjasama ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya seperti Lembaga Tripartit, Dewan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Dewan Pelatihan Kerja, dan lain-lain;
6. Memperjuangkan hak dan kepentingan anggota, baik secara langsung kepada pengusaha maupun melalui lembaga-lembaga ketenagakerjaan;
7. Membantu menyelesaikan perselisihan industrial;
8. Meningkatkan disiplin dan semangat kerja anggota;
9. Aktif mengupayakan menciptakan atau mewujudkan hubungan industrial yang aman, harmonis, dinamis dan berkeadilan; dan
10. Menyampaikan saran kepada manajemen baik untuk penyelesaian keluhan pekerja maupun untuk penyempurnaan sistem kerja dan peningkatan produktivitas perusahaan.

Pengusaha memiliki konsesi atau kelonggaran dengan serikat pekerja berdasarkan keharusan yang digunakan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja atau partisipasi karyawan dalam mengambil keputusan. Selain itu, kelonggaran tersebut juga mencakup rencana pemberian penghargaan berupa pemberian bagian pendapatan dan pemberian bagian keuntungan. Kelonggaran manajemen mencakup pengurangan atau pembekuan gaji atau manfaat manajer, keterbukaan laporan keuangan, dan tumbuhnya partisipasi serikat pekerja dalam mengambil keputusan manajemen. Rencana kooperatif antara kedua pihak mencakup program kualitas kehidupan kerja, gugus kualitas, pemberian bagian pendapatan dan pemberian bagian keuntungan (Plovnick & Chaison, 1985). Terdapat hubungan positif antara kualitas hubungan karyawan dan manajemen, serta bukti diperlukannya program konsesus dan kooperatif manajemen.

Program konsesi atau kelonggaran dan kerjasama berhubungan dengan perbaikan pada kualitas persepsi dari hubungan manajemen dan karyawan. Walaupun kausalitas sulit dicapai atau diwujudkan, namun hal tersebut tampak bahwa program konsesi dan kerjasama manajemen dapat meningkatkan persepsi kualitas hubungan tersebut. Kesepakatan kerja bersama tampak lebih kondusif daripada orang lain dalam membahas konsesi serikat pekerja pada upah, penghargaan, penjadwalan, dan seterusnya. Manajemen konsesi akan dapat memengaruhi pengurangan karyawan, penetapan upah, program kerjasama seperti kualitas kehidupan kerja, gugus kualitas, pembagian keuntungan, dan lain-lain.

Serikat pekerja atau serikat buruh dilindungi dengan Undang-undang Nomor 20 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja atau Serikat Buruh. Dalam rangka mewujudkan kemerdekaan berserikat, pekerja atau buruh membentuk dan mengembangkan serikat pekerja atau serikat buruh yang bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab. Serikat pekerja atau serikat buruh merupakan sarana untuk memperjuangkan, melindungi dan membela kepentingan dan kesejahteraan karyawan atau pekerja beserta keluarganya serta mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan. Pengertian istilah diatur dalam Pasal 1 yaitu serikat pekerja atau serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh dan untuk karyawan atau buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokrasi dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan karyawan atau buruh serta meningkatkan kesejahteraan karyawan atau pekerja dan keluarganya. Serikat pekerja atau serikat buruh di perusahaan adalah serikat pekerja atau buruh yang didirikan oleh para karyawan atau buruh di satu perusahaan atau di beberapa perusahaan. Serikat pekerja atau serikat buruh di luar perusahaan adalah serikat pekerja atau serikat buruh yang didirikan oleh para karyawan atau buruh yang tidak bekerja di perusahaan. Federasi serikat pekerja atau serikat buruh adalah gabungan serikat pekerja atau serikat buruh. Konfederasi serikat pekerja atau serikat buruh adalah gabungan federasi. Serikat pekerja atau serikat buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Tujuan serikat pekerja atau serikat buruh federasi dan konfederasi serikat pekerja atau serikat buruh adalah memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan serta meningkatkan kesejahteraan yang layak untuk karyawan atau pekerja dan keluarganya. Fungsi serikat pekerja atau serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja atau serikat buruh adalah:

- a. Sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial.
- b. Sebagai wakil karyawan atau pekerja dalam lembaga kerjasama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatan.
- c. Sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan sesuai perundang-undangan yang berlaku.
- d. Sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya.
- e. Sebagai perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan karyawan atau pekerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Praktik hubungan industrial merupakan salah satu sumber stres. Serikat pekerja dapat menimbulkan ambiguitas peran dan konflik peran bagi individu yang menjadi anggota serikat pekerja dibanding yang tidak (Bluen & Jubiler-Lurie, 1990). Kesepakatan kerja bersama juga merupakan inti kegiatan hubungan industrial yang memfokuskan pada konflik dan perubahan dalam hubungan karyawan dan manajemen. Kesepakatan kerja bersama juga merupakan sumber stres karena meningkatkan potensi konflik karyawan dan manajen. Oleh karena itu, negosiasi juga merupakan sumber stres karena mengandung ketidakpastian.

Selain itu, berdasarkan literatur hubungan industial, kepuasan kerja karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja lebih rendah daripada karyawan yang tidak tergabung dalam serikat pekerja, tetapi tingkat perpuration kerja karyawan yang tidak tergabung dalam serikat pekerja lebih tinggi daripada yang tidak tergabung dalam serikat pekerja (Gordon & Denisi, 1993). Karyawan yang melakukan kesepakatan kerja bersama tingkat ketidakpuasannya tinggi.

Berdasarkan UU No. 21 tahun 2000, serikat pekerja merupakan organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk karyawan atau pekerja baik di dalam perusahaan maupun di

luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan karyawan atau pekerja, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Pembentukan serikat pekerja Indonesia telah diatur dalam UU No. 21 Tahun 2000.

Karyawan berarti setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan lainnya. Karyawan melakukan kegiatan atas perintah kerja dari pengusaha. Sebagai imbalan atas jasa kerja yang diberikan, karyawan mendapat upah atau imbalan lain seperti tunjangan anak dan istri, dan jaminan, berupa kesehatan, rekreasi, dan jaminan sosial lainnya. Besar upah dan imbalan lain yang diterima karyawan sangat tergantung pada kesepakatan atau hasil perundingan karyawan atau kelompok karyawan dengan pengusaha atau pemberi kerja. Dengan demikian dalam suatu perusahaan terjalin hubungan yang terus menerus antara karyawan dan pengusaha. Hubungan tersebut dinamakan hubungan industrial. Hubungan industrial terdapat hanya di perusahaan yang secara formal mempekerjakan sejumlah orang dengan memberikan imbalan upah atau imbalan lainnya.

Selanjutnya, UU No.21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja memuat ketentuan tentang cara pembentukan serikat pekerja, pencatatan serikat pekerja dan perlindungan hak pembentukan serikat pekerja. Serikat pekerja atau serikat buruh dibentuk oleh pekerja di satu perusahaan secara bebas, terbuka, mandiri, demokratis guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Serikat pekerja di perusahaan dapat dibentuk bila didukung oleh paling sedikit sepuluh orang anggota di perusahaan yang bersangkutan. Implikasi dari undang-undang ini adalah bahwa di setiap perusahaan dapat dibentuk lebih dari satu serikat pekerja. Masing-masing serikat pekerja tersebut dapat bergabung dengan federasi serikat pekerja terkait atau berdiri sendiri (non federasi). Selanjutnya, UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mencakup beberapa aspek yang sangat luas mengenai:

- a. Perencanaan tenagakerja dan informasi ketenagakerjaan;
- b. Pelatihan kerja
- c. Penempatan tenagakerja dan perluasan kesempatan kerja;
- d. Penggunaan tenagakerja asing;
- e. Hubungan kerja dan perjanjian kerja;
- f. Perlindungan tenaga penyandang cacat, anak dan perempuan;
- g. Ketentuan waktu kerja dan waktu istirahat;
- h. Perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja;
- i. Ketentuan pengupahan dan perlindungan upah;
- j. Lembaga-lembaga hubungan industrial;
- k. Peraturan perusahaan dan perjanjian kerja bersama;
- l. Ketentuan mogok dan penutupan perusahaan;
- m. Pemutusan hubungan kerja dan pesangon;
- n. Pembinaan dan pengawasan, serta
- o. Penyidikan dan sanksi.

B. PERSELISIHAN DAN DISIPLIN TENAGA KERJA

Konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu pihak mempersepsikan bahwa pihak lain memiliki perasaan negatif terhadapnya atau mengenai perasaan secara negatif pihak lain, yang oleh pihak pertama tidak disukainya (Robbins & Judge, 2011). Menurut Greenberg dan Baron (2008), konflik dapat didefinisikan sebagai proses mempersepsikan satu pihak terhadap pihak lain bahwa pihak lain telah melakukan atau akan melakukan tindakan yang bertentangan dengan keinginan atau minat satu pihak tersebut. Dapat dikatakan bahwa konflik terjadi bila terdapat perbedaan persepsian dalam minat, pandangan, dan sasaran atau tujuan. Konflik juga terjadi bila ada perbedaan persepsi yang berasal dari organisasi dan dapat menimbulkan emosi beserta konsekuensinya (Bluen & Jubiler-Lurie, 1990).

Menurut Robbins & Judge (2011), ada tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan karyawan, dan pandangan interaksional. Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik adalah berbahaya dan harus dihindari. Dalam pandangan ini, semua konflik adalah buruk, berbahaya, harus dihindari, dan harus dicari penyebabnya sehingga tidak berpengaruh pada kinerja kelompok dan organisasi. Pada umumnya, penyebab konflik adalah karena lemahnya komunikasi, kurang keterbukaan, dan kegagalan dalam menanggapi kebutuhan karyawan. Sementara itu, pandangan hubungan karyawan menyatakan bahwa konflik adalah pandangan alamiah yang terjadi dalam kelompok dan organisasi dan tidak dapat dielakkan. Karena konflik tidak dapat dihindarkan, maka pandangan hubungan karyawan menerima adanya konflik tersebut. Pandangan ketiga, pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik harus diciptakan sebagai dasar tercapainya harmonisasi, kedamaian, ketenangan, kerjasama dalam kelompok yang cenderung apatis, statis, tidak tanggap terhadap perubahan dan inovasi. Pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik tidak hanya merupakan kekuatan positif dalam kelompok, tetapi konflik juga secara absolut penting untuk kelompok agar lebih efektif.

Konflik merupakan kenyataan yang sulit dihilangkan dalam kehidupan organisasi. Dalam teori sosial awal seperti dikemukakan Marx Weber, konflik kelompok dipandang sebagai pertumbuhan kelas sosial dan hirarki organisasi yang tidak dapat dielakkan (Kolb & Putnam, 1992). Teori politik mendefinisikan konflik sebagai sesuatu yang melekat pada struktur organisasi. Konflik dapat diselesaikan dengan cara negosiasi melalui sasaran dan perhatian terus-menerus terhadap keputusannya. Beberapa hal yang dapat menyebabkan konflik adalah kesempatan, gender, etnis, budaya, dan masih banyak lagi. Konflik merupakan sesuatu yang diperbolehkan dan sah, tetapi merupakan suatu perselisihan. Konflik yang terjadi antara karyawan dan manajemen, antardepartemen fungsional, dan antara pimpinan dan pengikutnya, adalah sesuatu yang umum dan layak.

Menurut Kelloway (1993), hubungan industrial baik konflik maupun perubahan adalah dinamika hubungan industrial dan merupakan sumber stres. Stres dalam hubungan industrial, baik positif maupun negatif dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Konflik terjadi ketika salah satu atau beberapa bagian hilang. Konflik bersifat unik, dapat mengekspresikan dirinya, dan mampu diselesaikan dalam konteks interdependensi antarbagian (Sexton, 1996). Konflik merupakan salah satu bentuk perilaku interpersonal dalam organisasi selain perilaku prososial, kerjasama, persaingan, dan perilaku organisasional yang menyimpang (Greenberg & Baron, 2008). Dalam konteks interpersonal dalam hubungan industrial, konflik, tekanan, dan keluhan melibatkan penerapan strategi atau menggunakan metode untuk dapat mencapai solusi.

Analisis konflik berkaitan dengan prediktor konflik tersebut yang meliputi masalah ekonomi, sosial, politik, organisasi, dan efek resiprokal konflik pada beberapa aspek kerja dan fokus perhatian pada ekspresi konflik seperti pemogokan dan perputaran kerja. Dalam hubungan industrial, dikenal istilah konflik industrial model komprehensif. Menurut Hebdon dan Stern, (1998), konflik industrial didasari pada (1) teori tentang konflik secara universal

yang tidak hanya membahas pemogokan tetapi juga perputaran kerja, absen, sabotase, ketidakdisiplinan, atau kecenderungan laten terhadap hasil tersebut dan (2) teori yang harus menjelaskan konflik laten dan nyata karena ketiadaan konflik yang tampak atau nyata merupakan indikator kesalahan dalam keefektifan manajemen.

Absen dan perputaran kerja juga merupakan ekspresi konflik. Ekspresi konflik lainnya adalah sabotase yang merupakan tindakan kriminal atau penyimpangan. Sabotase juga merupakan perusakan barang atau prediksi di bawah level kualitas yang dapat diterima. Absen dan perputaran kerja merupakan tanggapan karyawan untuk mengendalikan proses kerja. Berbagai tindakan yang dilakukan karyawan dalam menanggapi berbagai lingkungan yang berbeda atau dalam mengekspresikan konflik adalah: (1) keluar sementara, meliputi absen, pengurangan usaha, dan kelambanan; (2) keluar secara permanen, meliputi perputaran kerja dan transfer karyawan; (3) suara, yang meliputi pemogokan, mengeluh, menyuarakan kebenaran, dan tindakan penyelesaian masalah; dan (4) diam, yaitu tidak melakukan apapun untuk mengekspresikan konflik dan harapan untuk menjadi lebih baik. Konflik juga berhubungan dengan kepuasan kerja. Peningkatan konflik disebabkan oleh adanya kesenjangan antara harapan karyawan dan pencapaiannya. Orang yang tidak puas biasanya akan keluar atau memutuskan hubungan, atau bersuara (protes, demonstrasi) yang mencoba mengubah hubungan (Robbins & Judge, 2011).

Konflik juga dapat diawali dengan adanya ancaman, baik ancaman terhadap individu maupun terhadap sekelompok individu (Rousseau & Garcia-Retamero, 2007). Ancaman individual meliputi keamanan fisik, kesehatan dan pendapatan personal, serta nilai dan keyakinan personal. Ancaman kolektif meliputi ancaman militer, ekonomi, dan budaya. Teori Identitas Sosial dan Teori Kategorisasi Diri menjelaskan penyusunan identitas dan persepsi terhadap ancaman. Kedua teori tersebut dikembangkan untuk menjelaskan sikap yang merugikan dan perilaku yang mendeskriminasikan anggota di luar kelompok. Teori Identitas Sosial memulai dengan asumsi bahwa individu secara otomatis menyortir dirinya ke dalam beberapa kategori. Hal ini merupakan proses kognitif alami yang terjadi dalam berbagai kondisi sosial. Teori Kategorisasi Diri menekankan aspek kognitif konstruksi identitas daripada aspek motivasi.

Ada dua jenis konflik karyawan, yaitu secara bersama-sama, yaitu konflik mengenai hak dan konflik kepentingan (Martinez-Pecino *et al.*, 2008). Konflik kepentingan merupakan konflik yang berkaitan dengan kondisi ketenagakerjaan, sedangkan konflik mengenai hak menunjukkan aplikasi dan interpretasi norma atau hukum yang telah mapan sebelumnya. Konflik mengenai hak dan konflik kepentingan menantang mediator dengan cara yang berbeda, walaupun pada prinsipnya adalah menganalisis keefektifan strategi yang digunakan mediator pada kedua konflik tersebut. Konflik kepentingan melibatkan perselisihan melalui preferensi dan merek, bukan subyek untuk menjelaskan peran yang membuat mereka lebih dapat disetujui untuk mediasi.

Konflik mengenai hak cenderung lebih sesuai hukum dan berlawanan karena berkaitan dengan benar dan salah. Faktor yang mempengaruhi keefektifan mediasi adalah jenis isu dalam perselisihan, kelangkaan sumber daya, komitmen dan kemampuan pihak-pihak yang mengadakan mediasi. Mengenai kelangkaan sumber daya, sulit terjadi konflik karena kelangkaan sumber daya. Keterbatasan sumber daya ini lebih berakibat pada konflik mengenai hak daripada konflik kepentingan yang memungkinkan kesempatan negosiasi integratif dan distributif. Berkaitan dengan isu dalam perselisihan, mediasi isu berkaitan dengan prinsip atau fakta yang dapat dibagi menjadi lebih sulit. Dalam konflik, hak-hak diskusi berkaitan dengan ide benar atau salah, yang berarti kedua pihak mengadopsi posisi yang dapat dibagikan.

Menurut Greenberg dan Baron (2008), ada tiga jenis konflik, yaitu konflik substantif, konflik afektif, dan konflik proses. Konflik substantif merupakan bentuk konflik yang terjadi ketika orang memiliki pandangan dan pendapat yang berbeda berkenaan dengan keputusan

yang mereka buat bersama dengan orang lain. Dalam banyak hal, konflik substantif ini bermanfaat dalam membantu kelompok membuat keputusan yang efektif karena ada beberapa pendapat yang menjadi bahan pertimbangan. Konflik afektif merupakan satu bentuk konflik yang terjadi ketika orang mengalami ketidaksesuaian dalam kepribadian atau tekanan interpersonal, sehingga mengalami frustrasi dan marah. Konflik terjadi karena setiap individu mempunyai berbagai perbedaan latar belakang. Konflik akan berkurang apabila ada saling memahami dan mau mengenal satu dengan yang lain. Sementara itu, konflik proses merupakan konflik yang terjadi karena perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana kerja kelompok dilakukan dan bagaimana sumber daya dialokasikan, serta kepada siapa tanggungjawab diletakkan.

Penyebab dan dampak konflik bervariasi. Konflik dapat disebabkan oleh perasaan dendam, pandangan negatif terhadap orang lain, kritikan yang bersifat negatif, ada ketidakpercayaan, dan persaingan untuk memperoleh sumber daya yang langka. Selain itu, ada beberapa dampak yang timbul setelah adanya konflik. Reaksi negatif dapat timbul dengan adanya konflik, seperti emosi negatif, kesulitan berkomunikasi, koordinasi lemah, kinerja organisasi menurun, dan mengakibatkan rusaknya hubungan dalam jangka panjang. Konflik dapat diselesaikan dengan negosiasi yang memperhatikan hubungan antar karyawan.

Selain itu, terdapat penyebab konflik yang disebut dengan konflik pekerjaan-keluarga (Burchielli *et al.*, 2008). Konflik tersebut merupakan konflik antarperan dimana permintaan pekerjaan dan peran dalam keluarga tidak sesuai, sehingga partisipasinya dalam satu peran lebih sulit karena partisipasinya pada peran lain (Voydanoff, 2005). Teori peningkatan peran menyatakan bahwa adanya manfaat individual yang terjadi dari komitmennya terhadap berbagai peran, dan bahwa sumber daya dari satu domain dapat digunakan untuk mengisi permintaan akan peran pada domain lain. Teori tersebut mendorong keseimbangan pekerjaan-keluarga, yaitu fleksibilitas dalam waktu kerja dan lokasi kerja. Bila keseimbangan pekerjaan dan keluarga meningkat, hasil meningkat, komitmen organisasional meningkat, produktivitas meningkat, mengurangi pepadaman semangat kerja, mengurangi keinginan keluar dari tempat kerja, dan kepuasan kerja akan meningkat.

Tingkat keluhan yang tinggi juga tampak sebagai karakteristik model perlawanan tradisional dalam hubungannya di tempat kerja. Resolusi informal yang lebih cepat menunjukkan perbaikan sistem model hubungan industrial yang menunjukkan peningkatan kinerja organisasional (Katz *et al.*, 1985; Ichniowski, 1986; Cutcher-Gershenfeld, 1991). Ada tiga cara yang berbeda dalam penggunaan prosedur penyelesaian konflik (Colvin, 2004). Pertama, memperbesar kepercayaan dan kerjasama antara karyawan dan manajemen pada sistem kerja dengan keterlibatan tinggi, sehingga mengurangi seluruh level konflik di tempat kerja. Hal ini akan mengurangi konflik dan penggunaan prosedur penyelesaian konflik di tempat kerja. Kedua, dampak sistem keterlibatan kerja yang tinggi adalah bagaimana di tempat kerja. Penyelesaian konflik secara informal menyebabkan penggunaan prosedur penyelesaian konflik berkurang. Ketiga, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan pada pembuatan keputusan oleh sistem dan prosedur berdasar tim dan kepercayaan karyawan dan manajemen lebih besar. Hal ini dapat menghasilkan kepercayaan yang lebih baik dan legitimasi yang lebih besar terhadap karyawan.

Efek legitimasi diprediksi menyebabkan pengurangan keluhan dengan sistem kerja yang lebih baik. Efek legitimasi diprediksi menyebabkan pengurangan tingkat keluhan di bawah sistem kerja berkinerja tinggi, selain dari pengaruh pada level konflik di tempat kerja. Mengapa efek keterlibatan karyawan dalam penyelesaian perselisihan di tempat kerja merupakan permasalahan organisasi? Efek langsung pada organisasi berasal dari pendapat Katz *et al.* (1985) yang dijelaskan sebagai pengaruh pemindahan dalam penanganan keluhan. Pandangan yang sederhana adalah semakin besar waktu yang dicurahkan oleh manajer dan karyawan dalam menangani keluhan, maka semakin sedikit waktu yang dicurahkan karyawan untuk melakukan kegiatan yang lebih produktif di tempat kerja. Pengaruh tersebut

didasarkan pada teori keinginan atau kemauan keluar dan teori keadilan organisasi. Teori keinginan keluar dapat berkonfrontasi dengan permasalahan di tempat kerja apabila karyawan dapat menggunakan mekanisme suara seperti prosedur keluhan yang digunakan untuk menyelesaikan masalah.

Pencapaian efek organisasional yang positif tergantung pada suatu tingkat dengan keterlibatan karyawan yang secara aktual menghasilkan perbaikan dalam penyelesaian perselisihan di tempat kerja. Program keterlibatan karyawan mempunyai efek berlawanan yang menyebabkan konflik yang lebih besar di tempat kerja dan mengganggu keefektifan minat karyawan tradisional melalui struktur seperti prosedur penyelesaian perselisihan (Godard & Delaney, 2000). Hasil penelitian Colvin (2004) menunjukkan bahwa semakin besar keterlibatan karyawan berkaitan dengan pengurangan konflik di tempat kerja dan penurunan keluhan karyawan. Praktik keterlibatan yang lebih tinggi seperti ditunjukkan oleh kelompok penyelesaian permasalahan dengan keterlibatan kelompok kerja dalam pengambilan keputusan yang lebih tinggi berhubungan dengan menurunnya keluhan karyawan.



LATIHAN 3

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang serikat pekerja.
2. Apa yang menyebabkan karyawan membentuk serikat pekerja?
3. Apa yang Anda ketahui tentang konflik?
4. Jelaskan tiga pandangan mengenai konflik
5. Jelaskan berbagai bentuk tindakan karyawan dalam menghadapi konflik.

Jawaban Latihan

1. Serikat pekerja merupakan asosiasi para karyawan untuk jangka waktu yang panjang dan berlangsung secara terus menerus. Tujuan dibentuknya serikat pekerja adalah untuk mengembangkan kerja sama dan tanggungjawab antarkaryawan maupun antara karyawan dan pengusaha. Tujuan serikat pekerja dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu tujuan yang bersifat internal maupun eksternal.
2. Ada dua kondisi yang dapat memrediksi keinginan mereka bergabung dalam serikat kerja. Pertama, karyawan merasa tidak puas dan yakin bahwa mereka secara individu tidak dapat memengaruhi perubahan kondisi tersebut. Kedua, mayoritas karyawan yakin bahwa kesepakatan kolektif akan memperbaiki kondisi yang lebih baik daripada perubahan pekerjaan.
3. Konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu pihak mempersepsikan bahwa pihak lain memiliki perasaan negatif terhadapnya atau mengenai perasaan secara negatif pihak lain, yang oleh pihak pertama tidak disukainya.
4. Ada tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional, pandangan hubungan karyawan, dan pandangan interaksional. Pandangan tradisional menyatakan bahwa konflik adalah berbahaya dan harus dihindari. Dalam pandangan ini, semua konflik adalah buruk, berbahaya, harus dihindari, dan harus dicari penyebabnya sehingga tidak berpengaruh pada kinerja kelompok dan organisasi. Pada umumnya, penyebab konflik adalah karena lemahnya komunikasi, kurang keterbukaan, dan kegagalan dalam menanggapi kebutuhan karyawan. Sementara itu, pandangan hubungan karyawan

menyatakan bahwa konflik adalah pandangan alamiah yang terjadi dalam kelompok dan organisasi dan tidak dapat dielakkan. Karena konflik tidak dapat dihindarkan, maka pandangan hubungan karyawan menerima adanya konflik tersebut. Pandangan ketiga, pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik harus diciptakan sebagai dasar tercapainya harmonisasi, kedamaian, ketenangan, kerjasama dalam kelompok yang cenderung apatis, statis, tidak tanggap terhadap perubahan dan inovasi. Pandangan interaksionis menyatakan bahwa konflik tidak hanya merupakan kekuatan positif dalam kelompok, tetapi konflik juga secara absolut penting untuk kelompok agar lebih efektif.

5. Berbagai tindakan yang dilakukan karyawan dalam menanggapi berbagai lingkungan yang berbeda atau dalam mengekspresikan konflik adalah: (1) keluar sementara, meliputi absen, pengurangan usaha, dan kelambanan; (2) keluar secara permanen, meliputi perputaran kerja dan transfer karyawan; (3) suara, yang meliputi pemogokan, mengeluh, menyuarakan kebenaran, dan tindakan penyelesaian masalah; dan (4) diam, yaitu tidak melakukan apapun untuk mengekspresikan konflik dan harapan untuk menjadi lebih baik.



RANGKUMAN

Serikat pekerja merupakan asosiasi para karyawan untuk jangka waktu yang panjang dan berlangsung secara terus-menerus. Serikat pekerja ini akan memengaruhi kebijakan perusahaan dan kebijakan pemerintah dan dilindungi oleh UU no. 20 tahun 2000. Asda berbagai peranan dan fungsi serikat pekerja yang pada dasarnya digunakan untuk menjembatani hubungan antara pihak perusahaan dan pihak karyawan agar hak-hak dan kewajiban masing-masing dapat terpenuhi.

Konflik merupakan proses yang dimulai ketika satu pihak mempersepsikan bahwa pihak lain memiliki perasaan negatif terhadapnya atau mengenai perasaan secara negatif pihak lain, yang oleh pihak pertama tidak disukainya. Ada tiga pendekatan dalam konflik, yaitu pendekatan tradisional, hubungan karyawan, dan interaksionis yang ketiganya merupakan pendekatan yang sangat berbeda dalam memandang konflik.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Kondisi yang dapat memprediksi keinginan mereka bergabung dalam serikat kerja adalah:
 - a. karyawan merasa tidak puas dan yakin bahwa mereka secara individu tidak dapat mempengaruhi perubahan kondisi tersebut
 - b. mayoritas karyawan yakin bahwa kesepakatan kolektif akan memperbaiki kondisi yang lebih baik daripada perubahan pekerjaan
 - c. ada ketidakpuasan secara konsisten
 - d. jawaban a,b,c, benar
2. Serikat pekerja mempunyai peranan dan fungsi penting berikut ini, kecuali:
 - a. Menampung aspirasi dan keluhan pekerja, baik anggota maupun bukan anggota serikat pekerja yang bersangkutan;
 - b. Menyalurkan aspirasi dan keluhan tersebut kepada manajemen atau pengusaha baik secara langsung atau melalui Lembaga Bipartit

- c. Memperjuangkan hak dan kepentingan anggota, baik secara langsung kepada pengusaha maupun melalui lembaga-lembaga ketenagakerjaan;
 - d. Membantu menyelesaikan perselisihan dalam keluarga
3. UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mencakup beberapa aspek yang sangat luas antara lain mengenai:
- a. Perencanaan tenaga kerja dan informasi ketenagakerjaan
 - b. Pelatihan kerja dan penempatan tenaga kerja dan perluasan kesempatan kerja
 - c. Hubungan kerja dan perjanjian kerja
 - d. Jawaban a,b,c semua benar
4. Konflik adalah pandangan alamiah yang terjadi dalam kelompok dan organisasi dan tidak dapat dielakkan, karena konflik tidak dapat dihindarkan, maka pandangan hubungan karyawan menerima adanya konflik tersebut. Hal ini adalah pandangan:
- a. tradisional
 - b. hubungan karyawan
 - c. interaksionis
 - d. perfeksionis
5. Konflik industrial didasari pada
- a. teori tentang konflik secara universal
 - b. teori yang harus menjelaskan konflik laten dan nyata
 - c. jawaban a,b benar
 - d. teori atribusi tentang konflik
6. Konflik yang terjadi ketika orang memiliki pandangan dan pendapat yang berbeda berkenaan dengan keputusan yang mereka buat bersama dengan orang lain disebut:
- a. konflik substantif
 - b. konflik afektif
 - c. konflik manajerial
 - d. konflik proses
7. Berikut adalah reaksi yang dapat timbul dengan adanya konflik, kecuali:
- a. emosi negatif
 - b. kesulitan berkomunikasi
 - c. koordinasi membaik
 - d. kinerja organisasi menurun
8. Berikut adalah cara yang berbeda dalam penggunaan prosedur penyelesaian konflik
- a. memperbesar kepercayaan dan kerjasama antara karyawan dan manajemen
 - b. tidak terlalu banyak melibatkan karyawan
 - c. penyelesaian konflik secara informal
 - d. keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan pada pembuatan keputusan lebih besar
9. Teori yang membahas konflik pekerjaan-keluarga adalah:
- a. teori peningkatan peran
 - b. teori kepribadian
 - c. teori identitas sosial
 - d. teori peran
10. Teori yang menyatakan bahwa konflik melekat pada struktur organisasi adalah:
- a. teori organisasi
 - b. teori sosial
 - c. teori politik
 - d. teori konflik industrial

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) a
- 2) d
- 3) a
- 4) b
- 5) c
- 6) b
- 7) d
- 8) c
- 9) a
- 10) d

Tes Formatif 2

- 1) b
- 2) a
- 3) c
- 4) a
- 5) d
- 6) d
- 7) c
- 8) b
- 9) d
- 10) b

Tes Formatif 3

- 1) d
- 2) d
- 3) d
- 4) b
- 5) c
- 6) a
- 7) c
- 8) b
- 9) a
- 10) c

Daftar Pustaka

- Bae, J. dan Lawler, J. (2000). Organizational and HRM Strategies In Korea : Impact on Firm Performance in An Emerging Economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502-517
- Baldwin, T.T. dan Ford, J.K. (1988). Transfer of Training : A Review and Directions For Future Research. *Personnel Psychology*, 41, 63 - 105
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory : An Agentic Perspective. *Ann. Rev. Psychol.*, 52 : 1-26
- Banks, C.G. dan Roberson, L. (1985). Performance Appraisers as Test Developers. *Academy of Management Review*, 10 (1): 128-142
- Baumgartel, H.; Reynolds, M.; dan Pathan, R. (1984). How Personality and Organizational-Climate Variable Moderate The Effectiveness of Management Development Programmes: A review and Some Recent Research Findings. *Management and Labor Studies*, 9: 1-16

- Bernardin, H.J. (1987). Development and Validation of A Forced Choice Scale To Measure Job-related Discomfort Among Customer Service Representatives. *Academy of Management Journal*, 31 (1) : 162-137
- Bhattacharya, S. dan Mukerjee, P. (2009). Rewards as Key to Employee Engagement: A Comparative Study on IT Professionals. *ASBM Journal of Management*, 2 (1): 160-175
- Bluen, S.D. dan Jubiler-Lurie, V.G. (1990). Some Consequenes of Labor-Management Negotiations: Laboratory Fields Study. *Journal of Organizational Behavior*, 11 : 105-118
- Borman, W.C. dan Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10 (2) : 99-109
- Bowen, D. dan Lower, E. (1995). Empowering Service Employee. *Sloan Management Review*, 36 (4): 73-84
- Burchielli, R.; Bartram, T. dan Thanacoody, R. (2008). Work-Family Balance on Greedey Organization. *Relations Industrielle*, 62 (1): 108-162
- Caderblom, D. (1982). The Performance Appraisal Interview: A Review, Implications, and Suggestions. *Academy of Management Journal*, 7 (2): 219-227
- Campion, M.A.; Cheraskin, L.; dan Stevens, M.J. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes Of Job Rotation. *Academy of Management Journal*, 37 (5): 1518-1542
- Colvin, A.J.S. (2004). The relationship Between Employee Involvement and Workplace Dispute Resolution. *Relations Industrielle*, 59 (4): 681-704
- Cutcher-Gershenfeld, J (1991). The Impact on Economic Performance of A Transformation In Workplace Relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44 (2): 241-260
- Decotiis, T dan Petit, A. (1978). The Performance Appraisal Process: A Model and Some Testable Propositins. *Academy of Management Review*, 3 (3): 635-646
- Dobni, D. (2004). A Marketing-Relevant Framework For understanding Service Worker Productivity. *Journal of Service Marketing*, 18 (4): 303-317
- Dyer, L dan Reeves, T (1995). Human Resource Strategies and Firm Performance : What Dowe Know and Where Dowe Need to Go?. *The International Journal of Human Resource Management*, 6 (3)
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Fossum, J.A. (2009). *Labor Relations: Development, Structure, Process*, 10th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin
- Gkorezis, P. dan Petridou, E. (2008). *Employee's Psychological Empowerment Via Intrinsic and Extrinsic Rewards*. AHCMJ, 4 (1): 17-38
- Godard, J dan Delaney, J.T. (2000). Reflections on The High Performance "Paradigms" Implications for Industrial Relations as a Field. *Industrial & Labor Relations Review*, 53 (3): 482-502
- Goodale, L.; Koerner, M.; dan Roney, J. (1997). Analyzing The Impact of Service Provider Empowerment on Perceptions of Service Quality Inside Organization. *Journal of Quality Management*, 2 (2): 191-215
- Gordon, M.E. dan Denisi, A.S (1993). Reexamination of The relationship Between Union Membership and Job Satisfaction. *Industrial & Labor Relations Review*, 48 (2)
- Greenberg, J. dan Barron, R.A. (2008). *Behavior In Organizations*, 9th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall

- Hackman, J.R dan Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Sydney : Addison Wesley Publishing Company
- Haksever, C; Render, B; Russell, R.S.; dan Murdick, R.G. (2000). *Service Management and Operations*, 2nd edition. New Jersey: Prentice Hal International Inc.
- Hebdon, R.P. dan Stern, R.N. (1998). Trade Offs among Expressions of Industrial Conflict: Public Sector Strike Bans and Grievance Arbitrations. *Industrial and Labor Relations Review*, 51 (2): 204-221
- Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672
- Ichniowski, C. (1986). The Effects of The Grievance Acting on Productivity. *Industrial and Labor Relations Review*, 40 (1): 75-89
- Ilgen, D.R dan Favero, J.L. (1985). Limits in Generalization from Psychological Research to Performance Appraisal Processes. *Academy of Management Review*, 10 (2): 311-321
- Judge, T.A. dan Ferris, G.R. (1993). Social Context of Performance Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*, 36 (1): 80-105
- Karins, M. and Katrin, W. (2007). Incentives central to the reinforcement of behaviour. *Swiss Journal of Psychology*, 66 (2), 117-127.
- Karren, R. J. dan Graves, L. M (1994). Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection : Guidelines For Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 2 (3), 146-156
- Katz, D. dan Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Katz, D. dan Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organization*. New York : John Wiley and Sons, Inc.
- Katz, H.C.; Kochan, T.A.; dan Weber, M.R. (1985). Assessing The effects of Industrial Relations Systems and Effort to Improve The Quality of Working Life in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 28 (3): 509-526
- Keeley, M. (1978). A Contingency Framework For Performance Evaluation. *Academy of Management Review*, 3 : 428-438
- Kelloway, E.K. (1993). Industrial Relations Stress and Job Satisfaction: Concurrent Effects and Mediation. *Journal of Organizational Behavior*, 14(5): 447-457
- Kolb, D.M. dan Putnam, L.L. (1992). The Multiple Faces of Conflict in Organization. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 311-324
- Martinez-Pecino, R. Munduate, L., Medina, F.J., dan Euwema, M.C. (2008). Effectiveness of Mediation Strategies in Collective Bargaining. *Industrial Relations*, 47(3): 480-495
- Milliman, J.F.; Nason, S.; Lowe, K.; Kim, N; dan Huo, P. (1995). An Empirical Study of Performance Appraisal Practices In Japan, Korea, Taiwan, and The U.S. *Academy of Management Journal*,
- Morrison, R.F. dan Brantner, T.M. (1992). What Enhances or Inhibits Learning a New Job? A Basic Career Issues. *Journal of Applied Psychology*, 77: 926-940
- Motowidlo, S.J. ; Borman, W.C. ; dan Schmit, M.J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10 (2) : 71-83

- Motowidlo, S.J. dan Van Scooter, J.R. (1994). Evidence That Task Performance Should be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4) : 475-480
- Nathan, B.R.; Mohrman Jr., A.M.; dan Milliman, J. (1991). Interpersonal Relations As A Context for The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal*, 34 (2): 352-369
- Niehoff, B.P. dan Moorman, R.H. (1993). Justice as a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36 (3) : 527-556
- Plovnick, M.S. dan Chaison, G.N. (1985). Relationship between Concession Bargaining and Labor-Management Cooperation. *Academy of Management Journal*, 28 (3): 695-704
- Robbins, S dan Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior*, edition. New Jersey: Pearson Education International
- Rousseau, D.L. dan Garcia-Retamero, R. (2007). Identity, Power, and Threat Perception: A Cross-National Experimental Study. *Journal of Conflict Resolution*, 51 (5): 744-771
- Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competence at Work : an Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1): 9 - 25
- Sexton, J. (1996). New Models of Negotiation, Dispute, Resolution, and Joint Problem Solving. *Relations Industrielle*, 51 (2): 273-280
- Shaw, J.D.; Duffy, M.K.; dan Stark, E.M. (2001). Team Reward Attitude: Development and Initial Validation. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (8): 903-917
- Snell, S.A. dan Youndt, M.A. (1995). Human Resource Management and Firm Performance : Testing a Contingency Model of Executive Controls. *Journal of Management*, 21 (4), 711-737
- Spreitzer, G.M. (1995). Individual Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465
- Thomas, K. dan Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic task Motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681
- Van der Heidjen, B.I.J.M. dan Nijhof, A.H.J. (2004). The Value of Subjectivity : Problems and Prospects for 360-degree Appraisal Systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (3) May : 493-511
- Van Looy, B.; Gemmel, P.; Desmet, S.; Van Dierdonck, R.; dan Serneels, S. (1998). Dealing With Productivity and Quality Indicators In A Service Environment: Some Field Experiences. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (4): 359-376
- Voydanoff, P. (2005). Toward Conceptualization Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demand and Resource Approach. *Journal of Marriage and Family*, 67 (4): 822-836
- Vuorinen, I.; Jarvinen, R; dan Lehtinen, U. (1998). Content and Measurement of Productivity in The Service Sector: A Conceptual Analysis with an Illustrative Case From The Insurance Business. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (4): 377-396
- Welborne, T.M.; Johnson, D.E.; dan Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of A Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41 (5):540-555

PEMASARAN YANG BERORIENTASI PADA PELANGGAN

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Pemasaran merupakan ujung tombak kegiatan bisnis perusahaan yang melibatkan perencanaan dan menentukan pengembangan, penetapan harga, promosi, dan distribusi berbagai ide, barang, dan layanan untuk menciptakan transaksi yang dapat memenuhi sasaran individual dan organisasional. Berbagai kegiatan dalam bisnis yang meliputi penentuan jenis bisnis yang akan dimasuki, struktur organisasi dan manajemen yang akan digunakan, pengelolaan sumber daya manusia, penciptaan produk atau pemberian layanan kepada pelanggan telah dibahas pada modul sebelumnya. Kegiatan bisnis tidak dapat terlaksana dan tidak mampu mencapai tujuannya tanpa penyediaan sesuatu yang bernilai. Saat ini tuntutan terhadap kelangsungan bisnis adalah ketersediaan produk, harga yang bersaing, dan keunikan produk. Pemasaran merupakan bagian penting dari keseluruhan strategi perusahaan. Kegiatan lain seperti operasional, sumber daya manusia, keuangan, dan semua bidang manajemen lainnya harus selalu berkoordinasi dengan keputusan pemasaran.

Modul 8 ini membahas mengenai kegiatan pemasaran perusahaan bisnis yang bersifat strategik dan taktis. Modul ini dimulai dari pembahasan mengenai bauran pemasaran, pasar bisnis ke bisnis, pengembangan dan penawaran produk, daur atau siklus hidup produk, penetapan harga, perantara pemasaran, kerjasama dalam sistem saluran, dan promosi. Modul ini terdiri dari lima kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama membahas pemahaman mengenai pasar dan pemasaran yang meliputi perkembangan kedua konsep tersebut dan pasar bisnis ke bisnis yang merupakan perkembangan konsep pemasaran. Kegiatan belajar kedua membahas pengembangan produk yang meliputi berbagai jenis produk, bauran produk, pengepakan produk, dan siklus hidup produk. Sementara itu, kegiatan belajar ketiga membahas permasalahan harga produk, yaitu mengenai penetapan harga produk. Selanjutnya, kegiatan belajar keempat membahas mengenai distribusi produk, yang meliputi pembahasan mengenai berbagai jenis perantara. Terakhir adalah kegiatan belajar lima yang membahas permasalahan promosi produk, yaitu mengenai bauran promosi. Secara umum, setelah mempelajari Modul 8 ini, peserta didik diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai strategi dan teknik pemasaran yang dimulai dari penentuan produk, harga, distribusi, dan promosi. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 8 ini mahasiswa diharapkan:

1. Mampu menganalisis bauran pemasaran
2. Mampu menganalisis pasar bisnis ke bisnis
3. Mampu menganalisis pengembangan produk dan penawaran produk
4. Mampu menganalisis daur hidup produk
5. Mampu menganalisis tujuan penentuan harga
6. Mampu menganalisis harga berdasarkan biaya, permintaan, dan persaingan
7. Mampu menganalisis perantara grosir dan ritel
8. Mampu menganalisis kerjasama dalam sistem saluran
9. Mampu menganalisis promosi
10. Mampu menganalisis bauran promosi

Pasar dan Pemasaran

A. PEMASARAN DAN BAURAN PEMASARAN

Apakah yang dimaksud dengan pemasaran? **Pemasaran** (*marketing*) merupakan perencanaan dan penentuan atau eksekusi mengenai harga, promosi, dan distribusi barang dan jasa untuk memfasilitasi kegiatan pertukaran yang dapat memenuhi tujuan individu dan organisasi (Nickels *et al.*, 2005). Pemasaran juga merupakan suatu kegiatan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui proses pertukaran. Keinginan merupakan sesuatu atau layanan yang dikehendaki atau dicari. Keinginan akan menjadi permintaan apabila didukung oleh kekuatan untuk membeli. Pemasaran juga merupakan seluruh rangkaian kegiatan yang memastikan bahwa Anda memenuhi kebutuhan pelanggan dan mendapatkan hasil dari semua yang telah anda kerjakan tersebut. Oleh karena itu, pemasaran berhubungan dengan periklanan, promosi, hubungan masyarakat, dan penjualan.

Pemasaran merupakan penciptaan dan penyampaian standar, dengan menemukan apa yang diinginkan pelanggan, kemudian merencanakan dan mengembangkan barang atau layanan yang akan memuaskan kebutuhan tersebut, kemudian menentukan harga yang terbaik, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa tersebut kepada pelanggan. Tujuan bisnis adalah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan mengorganisasi bisnis untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dapat dikatakan bahwa inti semua kegiatan bisnis adalah adanya pertukaran, yaitu mendapatkan sesuatu (uang, kredit, barang, tenaga kerja) dengan memberikan sesuatu yang lain (barang, jasa atau layanan, atau ide-ide). Konsep pemasaran moderen memfokuskan pada pelanggan dan kepuasan pelanggan. Dengan kata lain, konsep pemasaran baru adalah *customer-oriented*, bukan *product-oriented*.

Kegiatan pemasaran yang minimal melibatkan dua pihak, yaitu pembeli dan penjual juga melakukan kegiatan pertukaran tersebut. Kegiatan pemasaran juga meliputi penyusunan lembaga dan merupakan proses penciptaan, pengomunikasian, penyampaian, dan pertukaran nilai bagi pelanggan, klien, parner, dan masyarakat (Ebert & Griffin, 2009). Dalam dunia bisnis moderen, tujuan pemasaran bukan hanya mendapatkan keuntungan, melainkan ada berbagai tujuan lainnya (Joshi, 2012), yaitu:

1. Menerapkan kebijakan pemasaran moderen
2. Mengembangkan kebijakan dan menerapkannya untuk mencapai hasil yang terbaik
3. Menyarankan solusi untuk mempelajari berbagai persoalan yang terkait dengan kegiatan pemasaran
4. Menemukan berbagai sumber informasi terkait dengan persoalan pemasaran
5. Memperkuat posisi pasar yang ada
6. Melaksanakan tindakan pemasaran yang dibutuhkan.

Menurut Joshi (2012), akhir-akhir ini konsep pemasaran telah banyak bergeser. Pemasaran dipandang sebagai:

1. Menghubungkan antara konsumen dan produsen. Proses pemasaran akan membawa produk-produk baru ke toko pengecer, di mana pelanggan dapat membeli produk tersebut secara langsung.
2. Membantu meningkatkan standar hidup masyarakat. Produksi dengan skala tinggi akan menurunkan biaya yang menyebabkan peningkatan standar hidup.

3. Membantu meningkatkan pendapatan nasional. Sistem pemasaran yang efisien akan menurunkan biaya, sehingga kemampuan membelinya meningkat. Hal ini akan meningkatkan pendapatan nasional.
4. Peningkatan kesempatan kerja. Proses produksi yang terus-menerus menuntut dilakukannya pemasaran secara terus-menerus, sehingga meningkatkan kesempatan kerja masyarakat.
5. Membantu penjualan barang yang berlebihan di satu negara ke negara lain yang menghendaki barang tersebut.

Selanjutnya, konsep pemasaran mengalami berbagai perubahan atau evolusi empat kali, yaitu era produksi, era penjualan, era konsep pemasaran, dan era relasi pelanggan. Perubahan tersebut disebabkan adanya perubahan sistem perekonomian dan perubahan dalam masyarakat, sehingga pemasaran yang merupakan fungsi penting dalam perusahaan juga harus berubah agar mampu bersaing.

Era Penjualan.

Pada tahun 1920 an, bisnis berkembang menggunakan teknik produksi massal. Kapasitas produksi seringkali melebihi permintaan pasar. Oleh karena itu, filosofi bisnis bergeser dari penekanan pada produksi di era produksi menjadi penekanan pada penjualan di era penjualan ini. Perusahaan banyak mendorong kegiatan penjualan dan periklanan untuk mendorong pelanggan untuk membeli produk yang telah tersedia di pasar atau menawarkan layanan pascapenjualan. Pada era penjualan ini, kegiatan pemasaran yang paling penting adalah penjualan personal dan periklanan.

Era Konsep Pemasaran

Setelah perang dunia kedua yang berakhir tahun 1945, permintaan terhadap produk dan jasa berpindah ke para prajurit yang memulai karir baru dan mulai memperbaiki kondisi keluarganya. Masa setelah perang ini sering disebut sebagai *the baby boom*, di mana angka kelahiran meningkat yang diikuti dengan kemampuan membelanjakan uangnya. Menurut Nickels *et al.*, 2005, era konsep pemasaran ini memiliki tiga bagian, yaitu:

1. Orientasi pelanggan, dengan menemukan apa yang pelanggan inginkan dan harus disediakan untuk mereka;
2. Orientasi pelayanan, dengan meyakinkan bahwa semua orang dalam organisasi memiliki tujuan yang sama, yaitu kepuasan pelanggan yang harus bersifat menyeluruh dan terintegrasi dalam usaha organisasi atau perusahaan;
3. Orientasi keuntungan, yaitu orientasi bahwa produk dan jasa yang dibeli tersebut memberikan keuntungan bagi organisasi dan memungkinkan organisasi tetap *survive*, berkembang, dan mampu melayani lebih banyak lagi kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Era pemasaran ini mendorong perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai kebutuhan pelanggan, berbagi informasi ke seluruh perusahaan, dan membangun hubungan jangka panjang dengan para pelanggan. Komunikasi merupakan elemen utama dalam mengembangkan strategi untuk mengembangkan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Joshi (2012) membedakan konsep penjualan dan pemasaran seperti pada Tabel 8.1 berikut ini.

Tabel 8.1
Perbedaan Penjualan dan Pemasaran

Penjualan	Pemasaran
Menekankan pada Produk	Menekankan pada keinginan pelanggan
Penjualan merupakan motif utama	Kepuasan kepada pelanggan adalah motif utama
Produksi terlebih dahulu, kemudian melakukan penjualan tanpa memperhatikan kebutuhan pelanggan	Kebutuhan pelanggan diketahui terlebih dahulu, kemudian melakukan menempatkan produk ke pasar untuk dijual dan mendapatkan laba
Orientasi pada internal perusahaan	Orientasi pada pasar eksternal
Kebutuhan perusahaan merupakan motif	Kebutuhan pelanggan merupakan motif
Biaya akan menentukan harga	Pelanggan menentukan harga, harga menentukan biaya
Penjualan memandang pelanggan sebagai hubungan terakhir dalam bisnis	Pemasaran memandang pelanggan sebagai semua tujuan bisnis
Penjualan merupakan kegiatan mengubah barang menjadi kas	Pemasaran merupakan kegiatan mengubah kebutuhan pelanggan menjadi produk

Sumber: Joshi (2012)

Era Relasi Pelanggan.

Di tahun 1990, manajer memperluas konsep pemasaran dengan mengadopsi konsep pengelolaan hubungan dengan pelanggan. Pengelolaan hubungan dengan pelanggan merupakan proses pembelajaran sebanyak mungkin mengenai pelanggan dan mengerjakan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk memuaskan pelanggan bahkan melebihi harapan pelanggan dengan barang dan jasa yang ada dari waktu ke waktu. Kepuasan pelanggan ini diharapkan dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Pada era hubungan dengan pelanggan ini perusahaan dituntut untuk membuka komunikasi secara luas dengan pelanggan, baik melalui *web site*, telepon, fax, *e-mail*, ataupun kontak personal langsung dengan pelanggan.

Konsep pemasaran pada umumnya untuk meningkatkan keuntungan, baik bagi perusahaan yang berorientasi laba maupun yang tidak berorientasi laba. Bagi perusahaan yang tidak berorientasi laba, maka keuntungan yang diperoleh pada umumnya adalah untuk mempromosikan teknologi yang aman bagi lingkungan, menyelamatkan sesama manusia, mendukung program pemerintah, atau menyelamatkan dunia. Hal ini dapat dijumpai pada organisasi palang merah, gereja, para relawan, dan masih banyak lagi.

Pelanggan akan membeli produk atau jasa secara selektif dengan mempertimbangkan nilai yang terbaik untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Nilai suatu produk merupakan perbandingan antara manfaat dan biayanya. Manfaat meliputi fungsi produk dan kepuasan emosional yang berhubungan dengan kepemilikan dan pengalaman. Biaya yang dimaksud adalah harga dan biaya emosional karena telah mengambil keputusan untuk membeli produk tersebut. Untuk dapat memuaskan pelanggan, perusahaan dapat melakukan beberapa tindakan, seperti mengembangkan produk baru yang lebih baik daripada produk yang ada, memberikan potongan harga, atau memberikan kesempatan kepada pelanggan melakukan pembelian terhadap produk tertentu dalam jangka waktu yang lama.

Untuk dapat memahami bagaimana pemasar menciptakan nilai bagi pelanggan, kita harus memahami jenis manfaat yang diperoleh pembeli ketika membeli produk atau jasa. Manfaat tersebut sering disebut dengan **kegunaan** (*utility*), yaitu kemampuan produk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ada empat bentuk kegunaan, yaitu kegunaan bentuk, kegunaan waktu, kegunaan tempat, dan kegunaan kepemilikan. **Kegunaan bentuk** merupakan kemampuan mendesain produk sesuai karakteristik yang diinginkan pelanggan. **Kegunaan waktu** merupakan kemampuan pemasar menyampaikan produk tepat waktu sesuai kapan kebutuhan akan produk tersebut terjadi. **Kegunaan tempat** merupakan

kemampuan pemasar menyampaikan produk ke tempat di mana pelanggan berada. Sedangkan **kegunaan kepemilikan** merupakan kemampuan pemasar dalam menetapkan harga, memberikan kelonggaran waktu pembayaran, dan penyediaan dokumen kepemilikan.

Ada berbagai macam produk yang ditawarkan ke pasar. **Barang konsumsi** (*consumer goods*) merupakan produk yang langsung dapat dikonsumsi oleh pelanggan. Barang konsumsi meliputi barang konsumsi, barang yang mudah dibeli, dan barang khusus. Barang konsumsi merupakan bahan kebutuhan pokok seperti beras, gula, sabun, dan sebagainya. Barang yang mudah dibeli merupakan barang yang banyak tersedia, sehingga pelanggan dapat membeli dengan membandingkan terlebih dahulu barang-barang tersebut, seperti pakaian, mebel, kosmetika, dan sebagainya. Sedangkan barang khusus merupakan barang yang menarik perhatian pelanggan untuk membelinya, seperti mobil, televisi, lemari es, sepeda motor, dan sebagainya.

Selanjutnya, **barang industri** (*industrial goods*) merupakan barang yang dapat menghasilkan barang lain. Barang industri meliputi bahan baku, komponen, mesin-mesin, peralatan, dan sebagainya. Sementara itu, jasa atau layanan merupakan produk yang tidak tampak secara fisik namun dapat memberikan kegunaan bagi pelanggan, seperti asuransi, kesehatan, penerbangan atau transportasi, dan sebagainya. Ada dua macam jasa atau layanan, yaitu layanan personal seperti pendidikan, komunikasi kesehatan, layanan hukum, dan sebagainya dan layanan bisnis seperti periklanan, lembaga pemberi kredit, agen, dan sebagainya. Tabel 8.2 berikut membandingkan antara barang konsumsi dan barang industri.

Tabel 8.2
Barang Konsumsi dan Barang Industri

Barang Konsumsi	Barang Industri
Barang dibeli untuk langsung dikonsumsi	Barang dibeli untuk diproses lebih lanjut
Merupakan permintaan langsung	Merupakan permintaan tidak langsung
Pembelian dalam jumlah kecil	Pembelian dalam jumlah besar
Untuk melakukan pembelian, diperlukan pengetahuan yang umum mengenai barang tersebut	Untuk melakukan pembelian diperlukan orang yang ahli tentang barang tersebut
Permintaan bersifat elastis	Permintaan bersifat inelastis

Sumber: Joshi, 2012

Pemasaran untuk barang konsumsi tentu saja berbeda dari pemasaran untuk barang industri. Untuk barang konsumsi, kegiatan yang harus dilakukan adalah pameran, periklanan, dan menggunakan pedagang besar atau agen. Hal ini bertujuan agar semua barang konsumsi tersebut dapat terlihat oleh pelanggan. Untuk memasarkan barang konsumsi diperlukan para personil yang mampu menjelaskan produk dengan baik, terutama untuk barang yang mudah dibeli dan barang khusus. Selain itu, kegiatan pemasaran dapat dilakukan langsung oleh produsen atau perusahaan pembuat barang tersebut, agen, pedagang besar, pedagang kecil atau pengecer, dan berbagai jenis perantara atau saluran distribusi lainnya. Produk konsumsi tersebut harus dipamerkan atau tampak di hadapan pelanggan dan siap dibeli oleh pelanggan.

Sementara itu, pemasaran untuk barang industri pada umumnya membutuhkan rantai atau saluran distribusi yang tidak terlalu panjang. Hal ini disebabkan barang industri pada umumnya besar dan berat. Pelanggan barang industri sangat mengutamakan kualitas karena akan diproses lebih lanjut dan tidak terlalu memperhatikan harga dan merek. Pada umumnya, pola pembelian barang industri konstan mengikuti aliran proses produksi. Selain itu, pelanggan barang industri tidak terlalu memperhatikan iklan atau promosi penjualan. Mereka pada umumnya sudah memiliki spesifikasi tertentu terhadap barang industri yang akan membelinya.

Selanjutnya, sistem pemasaran merupakan pertukaran antara dua pihak yang disebut kegiatan bisnis. Sistem pemasaran melibatkan institusi bisnis yang terikat dalam kegiatan pemasaran, lingkungan bisnis, pelanggan yang dilayani oleh organisasi bisnis, dan tugas pemasaran yang dilakukan oleh suatu sistem. Sistem pemasaran melibatkan institusi bisnis yang terlibat dalam pemasaran, lingkungan pemasaran, pelanggan yang dilayani oleh organisasi bisnis, dan tugas pemasaran yang dilakukan oleh sistem. Sementara itu, proses pemasaran merupakan cara menukarkan produk, yang melibatkan pengumpulan produk di suatu tempat, pendistribusian produk, dan penyetaraan permintaan dan penawaran.

Pemasaran memiliki beberapa fungsi yang pada umumnya berfokus pada kegiatan yang sangat kompleks. **Fungsi pemasaran** meliputi pembelian, penjualan, transportasi atau pengiriman, penggudangan, standarisasi, keuangan, penelitian pemasaran, dan pengendalian resiko. **Fungsi pembelian** merupakan usaha para pemasar memahami apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pelanggan. **Fungsi penjualan** merupakan kegiatan persuasif yang dicapai oleh pemasar melalui serangkaian promosi. **Fungsi pengiriman** merupakan kegiatan pengiriman produk atau penyampaian jasa sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Sementara itu, **fungsi penggudangan** merupakan kegiatan penyimpanan produk di gudang dengan memperhatikan kegunaan waktu (*time utility*). **Fungsi standarisasi** merupakan kegiatan pemisahan produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan kualitas dan karakteristiknya agar mudah dipahami pelanggan. Sedangkan **fungsi keuangan** merupakan kegiatan memfungsikan pemberian kredit atau cicilan bagi produk tertentu. Fungsi penelitian pemasaran digunakan untuk mencari informasi mengenai *trend* atau perubahan selera pelanggan. **Fungsi pengendalian resiko** merupakan fungsi pengambilan keputusan menghadapi resiko yang ada.

Pemasaran juga memiliki beberapa faktor dalam lingkungan yang harus diperhatikan karena berpengaruh pada kegiatan pemasaran, yaitu faktor global, teknologikal, sosiokultural, persaingan, dan ekonomi. **Faktor global** meliputi kesepakatan perdagangan, persaingan, kesempatan, *trend*, internet, dan masih banyak lagi. **Faktor teknologikal** meliputi perkembangan teknologi terkini dalam komputer, telekomunikasi, pertukaran data, perkembangan internet, dan sebagainya. **Faktor sosiokultural** meliputi perubahan populasi, nilai, sikap, *trend*, dan seterusnya. Sementara faktor pesaing merupakan kualitas, harga, ataupun layanan yang diberikan pesaing. Sedangkan **faktor ekonomi** meliputi pengangguran, persaingan, produk domestik bruto, dan sebagainya. Dalam memahami pesaing, para pemasar harus mengenali jenis persaingan, apakah pesaing merupakan produk yang dapat menggantikan produk kita (*substitute product*), atau produk pesaing yang mirip produk kita dan membutuhkan persepsi pembeli yang benar mengenai produk kita (*brand competition*), atau menyesuaikan produk di pasar domestik dengan produk dari negara lain (*international competition*).

Selanjutnya, kegiatan pemasaran banyak menekankan pada konsep **bauran pemasaran**, yaitu produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*), atau dikenal dengan Konsep 4P. Kegiatan ini meliputi mendesain produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan, menentukan harga produk, mengirimkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dan mempromosikan produk kepada pelanggan. Sebenarnya, masih ada satu konsep yang penting dalam proses pemasaran, yaitu mengadakan penelitian pemasaran. Akhir-akhir ini, konsep bauran pemasaran 4P berkembang dan dinyatakan bahwa bauran pemasaran merupakan konsep 5P, yaitu *Product, People, Price, Promotion, dan Place*.

Konsep 4P dimulai dari penentuan produk atau jasa yang akan dihasilkan. Produk merupakan barang atau jasa atau ide yang dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Untuk dapat menentukan jenis produk atau jasa yang akan dihasilkan, perusahaan terlebih dahulu mengadakan pengujian pasar dengan menawarkan prototipe produk tersebut kepada calon pembeli. Apabila produk tersebut diterima oleh pasar, maka langkah selanjutnya adalah menghasilkan produk tersebut, baik di dalam perusahaan, atau di

luar perusahaan bila perusahaan tidak mampu (*outsourcing*). Bila produk atau jasa yang ditawarkan telah memenuhi harapan, maka perusahaan harus segera mengajukan merek, yaitu nama produk yang membedakan produk tersebut dari produk pesaing.

Konsep bauran pemasaran yang kedua adalah menentukan harga. Harga dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti biaya produksi, biaya distribusi, dan biaya promosi. Apabila kita menetapkan harga yang lebih tinggi dari pesaing, maka kita harus menciptakan citra tentang kualitas produk kita. Konsep bauran pemasaran yang ketiga adalah penempatan produk atau jasa tersebut, atau dikenal dengan pendistribusian produk atau penyampaian layanan. Keputusan yang harus dilakukan adalah memilih, apakah akan menggunakan perantara, atau didistribusikan langsung kepada pelanggan. Perantara yang digunakan juga harus dipilih sesuai dengan biaya distribusi yang tersedia.

Sementara itu, konsep bauran pemasaran keempat adalah promosi. Promosi berisi semua teknik penjualan yang dapat digunakan untuk memberikan informasi kepada orang lain atau calon pembeli dan memotivasi mereka untuk membeli produk atau jasa yang kita tawarkan. Kegiatan ini meliputi penjualan personal, publikasi, hubungan masyarakat, dan berbagai jenis promosi penjualan seperti pemberian kupon, potongan harga, contoh produk, dan sebagainya. Konsep bauran pemasaran lain adalah orang (*people*) merupakan keputusan mengenai bagaimana tenaga pemasaran khususnya *customer representative* berhubungan dengan pelanggan dan bagaimana *customer representative* memberikan informasi kepada pelanggan yang dapat membantu pelanggan dalam mengambil keputusan untuk melakukan pembelian.

Pada setiap bauran pemasaran harus dilakukan penelitian pemasaran untuk dapat menganalisis pasar untuk menentukan kesempatan dan tantangan yang dihadapi dan menemukan informasi yang dibutuhkan baik dalam menentukan jenis produk atau jasa yang ditawarkan, promosi yang dilakukan, pendistribusian produk, dan penentuan harga yang tepat. Ada empat proses penelitian pemasaran yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Menentukan permasalahan atau kesempatan dan menentukan situasi yang dihadapi saat ini. Pada tahap ini, peneliti harus mendapatkan kebebasan dalam melihat dan menentukan permasalahan dan situasi yang dihadapi.
2. Mengumpulkan berbagai data. Data yang dimaksudkan adalah data primer (langsung dari pelanggan atau pelaku bisnis) dan data sekunder (dari para penyedia data baik pemerintah maupun swasta). Pengumpulan data primer dapat dilakukan menggunakan wawancara, kuesioner, atau diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*).
3. Menganalisis data yang ada. Data yang dikumpulkan harus dapat memberikan informasi yang diperlukan. Oleh karena itu analisis dan interpretasi terhadap data yang ada harus dilakukan.
4. Memilih solusi yang terbaik dan menerapkannya. Setelah data yang terkumpul dianalisis, peneliti kemudian membuat berbagai alternatif solusi yang dapat dilakukan dan memilih alternatif terbaik.

Dalam melaksanakan kegiatan pemasaran, perlu disusun strategi pemasaran yang tepat, baik dalam pengembangan produk, penetapan harga, pendistribusian, dan promosi produk. Untuk itulah diperlukan dua komponen utama, yaitu memilih target pasar atau pasar sasaran dan mengembangkan bauran pemasaran yang tepat untuk memuaskan pasar sasaran. Target pasar atau **pasar sasaran** merupakan sekelompok pembeli yang khusus yang memiliki kebutuhan dan keinginan agar perusahaan dapat berfokus pada usaha pemasaran kepada target pasar tersebut. Ada kalanya perusahaan tidak memfokuskan pada pasar sasaran tertentu (*total-market approach*), tetapi ada kalanya perusahaan menggunakan segmentasi pasar. Segmen pasar merupakan kumpulan individu atau kelompok, atau

organisasi yang memiliki karakteristik yang sama dan memiliki kebutuhan atau keinginan terhadap produk yang sama. Bila perusahaan menggunakan segmentasi pasar, maka perusahaan akan memilih strategi dengan membagi total pasar ke dalam kelompok pembeli yang memiliki kebutuhan yang sama.

Sementara itu, pendekatan segmentasi pasar terdiri dari pendekatan konsentrasi dan pendekatan multisegmen. Dalam pendekatan konsentrasi, perusahaan mengembangkan satu strategi pemasaran untuk satu segmen pasar saja. Hal ini dapat dilihat misalnya pada perusahaan mobil. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan konsentrasi, maka perusahaan akan memilih memproduksi mobil mewah hanya untuk kalangan orang kaya. Dalam pendekatan multisegmen, para pemasar menggunakan beberapa strategi untuk memasuki beberapa segmen pasar.

Segmentasi pasar disusun berdasarkan beberapa variabel, yaitu demografi, geografi, psikografi, dan keperilakuan. Segmentasi pasar berdasarkan demografi meliputi segmentasi pasar berdasarkan umur, gender, ras, etnik, pendapatan, pendidikan, agama dan kepercayaan, jumlah keluarga, dan kelas sosial. Segmentasi pasar berdasarkan geografis meliputi segmentasi pasar berdasarkan iklim, sumber daya alam, kepadatan penduduk, nilai budaya, dan lingkungan. Segmentasi pasar berdasarkan psikografis meliputi segmentasi pasar berdasarkan karakteristik kepribadian, motivasi, atau gaya hidup. Sedangkan segmentasi pasar berdasarkan keperilakuan meliputi segmentasi pasar berdasarkan perilaku konsumen terhadap produk.

Konsep pemasaran moderen meliputi semua kegiatan bisnis untuk mengetahui semua aspek permintaan, perencanaan produk, distribusi, dan memfasilitasi serangkaian proses pemasaran. Tujuan pemasaran moderen adalah kepuasan pelanggan, bukan keuntungan saja. Keuntungan akan diperoleh apabila kebutuhan pelanggan terpenuhi. Bagian produksi akan membuat produk sesuai permintaan pelanggan. Pemasar akan berusaha mengembangkan pasar. Pemasar yang sama merupakan pesaing. Pemasar yang berhasil adalah pemasar yang mengetahui kebutuhan pelanggan, Untuk mengetahui kebutuhan pelanggan, pemasar harus mengadakan riset pemasaran. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kegiatan pemasaran dimulai dari pelanggan dan diakhiri dengan pelanggan juga.

B. PASAR BISNIS KE BISNIS

Pemahaman mengenai konsep pemasaran tidak akan berjalan dengan baik tanpa adanya pemahaman dari para pemasar mengenai apa, di mana, kapan, dan bagaimana pembeli akan melakukan pembelian. Penelitian mengenai pemasaran merupakan penelitian mengenai perilaku membeli. Perilaku pembeli merupakan keputusan mengenai proses dan tindakan orang untuk membeli dan menggunakan produk yang telah dibelinya tersebut. Ada beberapa faktor psikologis yang memengaruhi perilaku membeli, yaitu persepsi, motivasi, pembelajaran, sikap, dan kepribadian.

Konsep pemasaran tradisional menekankan pada usaha memberikan kepada pelanggan apa yang mereka inginkan atau butuhkan. **Pemasaran moderen** lebih jauh memperkenalkan kebutuhan para pemangku kepentingan dan berusaha memuaskan mereka. Apabila Anda sebagai pemasar hanya mengutamakan untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan, maka hal tersebut pasti akan mengecewakan para pemangku kepentingan yang lain, seperti investor. Oleh karena itu, para pemasar harus mampu menyeimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan perusahaan, baik pelanggan, karyawan, pemasok, distributor, pemegang saham, dan masyarakat. **Pemasaran pemangku kepentingan** (*stakeholder marketing*) merupakan usaha menyusun dan mempertahankan berbagai keuntungan dari hubungan pertukaran dari waktu ke waktu dengan semua pemangku kepentingan.

Persepsi merupakan proses di mana individu memilih, mengorganisasi, dan menginterpretasikan informasi yang diterima untuk memahami produk yang ditawarkan kepada individu tersebut. Motivasi merupakan pengendali dari dalam individu yang menggerakannya untuk mencapai tujuan. Perilaku pembeli pada umumnya digerakkan oleh beberapa faktor, seperti kemudahan digunakan, harga, kemudahan berkomunikasi dengan penjual, dan sebagainya. Faktor ketiga adalah pembelajaran, yang merupakan pengalaman atau informasi yang diterimanya. Pembelajaran dapat berasal dari pengalaman diri sendiri, maupun pengalaman dari orang lain dan situasi yang menyertainya. Selanjutnya, sikap, merupakan pengetahuan dan perasaan negatif atau positif terhadap sesuatu. Sementara itu, kepribadian merupakan karakteristik sikap, sifat, atau kebiasaan yang selalu dilakukan atau dialami oleh individu.

Selain faktor individu, perilaku membeli juga dipengaruhi oleh variabel sosial atau peran sosial, seperti peran sebagai ibu, ayah, anak, siswa, para eksekutif, dan sebagainya. Faktor sosial lain yang memengaruhi perilaku membeli antara lain kelompok referensi, kelas sosial, dan budaya. Kelompok referensi meliputi keluarga, kelompok profesional, anggota atau warga organisasi, dan sebagainya yang memiliki nilai-nilai tertentu untuk diadopsi. Kelas sosial ditentukan oleh tingkatan orang dalam masyarakat atau organisasi. Orang-orang dalam kelas sosial tertentu akan mengembangkan model perilaku tertentu pula sebagai cerminan kelas sosialnya. Faktor sosial ketiga adalah budaya yang terintegrasi, dan model perilaku individu yang diterima yang meliputi pemikiran, keyakinan, pembicaraan, tindakan, dan sasaran. Budaya akan menentukan apa yang dipakai dan dimakan orang-orang, di mana orang-orang akan tinggal, dan ke mana mereka akan pergi.

Para pemasar memang harus memahami pasar mana yang akan dimasuki atau yang diharapkan akan dilayani. Ada dua pasar utama dalam bisnis, yaitu pasar pelanggan (*customer market*) dan pasar bisnis ke bisnis (*business to business market* atau *B2B*). Pasar pelanggan meliputi semua individu atau rumah tangga yang menginginkan produk dan jasa untuk konsumsi atau penggunaan personal dan memiliki sumber daya untuk membelinya. Sementara itu, pemasaran bisnis ke bisnis meliputi semua individu dan organisasi yang menginginkan produk dan jasa yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa lain untuk dijual, disewakan, atau menawarkannya kepada pihak lain. Contoh produk atau jasa yang termasuk bisnis ke bisnis antara lain meja kantor, audit akuntan publik, konsultan hukum, dan sebagainya. Secara tradisional, pemasaran bisnis ke bisnis merupakan pemasaran barang industri.

Pasar pelanggan memiliki segmentasi pasar, yaitu pembagian pasar ke dalam kelompok yang anggotanya memiliki beberapa karakteristik yang sama. Pasar pelanggan memiliki segmentasi geografis, demografis, psikografis, kemanfaatan, dan penggunaan. Segmentasi geografis membagi pasar pelanggan ke dalam kelompok geografis yang sama. Segmentasi demografis membagi pasar pelanggan menurut umur, penghasilan, pendidikan, dan kriteria demografis lainnya. Segmentasi psikografis membagi pasar pelanggan menggunakan kelompok nilai, sikap, dan minat yang sama. Segmentasi kemanfaatan membagi pasar pelanggan yang mempunyai kemanfaatan yang sama atas suatu produk. Sedangkan segmentasi penggunaan membagi pasar berdasarkan tingkat penggunaan produk yang sama.

Selanjutnya, pemasaran posisi merupakan proses menemukan segmen pasar yang kecil namun dapat mendatangkan keuntungan dan mendesain produk untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar tersebut. Ada lagi jenis pemasaran lain yaitu pemasaran satu ke satu, yaitu pengembangan produk dan jasa yang unik untuk masing-masing pelanggan secara individu. Pemasaran produk ini dapat dijumpai pada layanan rumah makan, pemesanan tiket pesawat, pemesanan hotel, dan masih banyak lagi. Bersamaan dengan revolusi industri yang melakukan proses produksi massal, pemasaran juga bergeser menjadi pemasaran massal. Pemasaran massal (*mass marketing*) berarti mengembangkan produk dan promosi untuk sekelompok orang. Sementara itu, pemasaran hubungan (*relationship marketing*) merupakan

strategi pemasaran yang bertujuan mempertahankan pelanggan secara individu dari waktu ke waktu dengan menawarkan produk dan jasa yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Pemasaran hubungan ini cenderung mempertahankan pelanggan lama dan kurang berusaha mencari pelanggan baru.

Sementara itu, pasar bisnis ke bisnis meliputi perusahaan manufaktur, perantara, institusi (seperti rumah sakit, sekolah), dan pemerintah. Pasar bisnis ke bisnis lebih besar daripada pasar pelanggan karena produk seringkali dijual dan dijual kembali beberapa kali dalam proses pasar bisnis ke bisnis sebelum dijual ke pelanggan akhir. Strategi pemasarannya juga berbeda dari pasar pelanggan. Beberapa faktor telah membuat pasar bisnis ke bisnis ini berbeda, seperti:

1. Banyaknya pelanggan pasar bisnis ke bisnis relatif lebih sedikit.
2. Pelanggan bisnis lebih banyak yang mempunyai banyak karyawan dan berbagai produksi barang dan jasa.
3. Pasar bisnis ke bisnis cenderung terkumpul dalam satu wilayah geografis tertentu sehingga permasalahan distribusi dapat diminimalkan.
4. Pembeli pada pasar bisnis ke bisnis lebih rasional daripada pembeli di pasar pelanggan. Pembeli tersebut memperhatikan pertimbangan kualitas, harga, dan layanan sebelum mengadakan keputusan membeli.
5. Penjualan bisnis ke bisnis cenderung secara langsung dan lebih menggunakan penjualan personal karena hanya ada beberapa pembeli.

Perbedaan antara pasar pelanggan dan pasar bisnis ke bisnis dapat dicermati pada Tabel 8.3.

Tabel 8.3
Perbandingan Pasar Pelanggan dan Pasar Bisnis ke Bisnis

Keterangan	Pasar Pelanggan	Pasar Bisnis Ke Bisnis
Struktur Pasar	Pelanggan potensial banyak Pembelian dalam jumlah kecil Tersebar secara geografis	Pelanggan potensial relatif kecil Pembelian dalam jumlah besar Terkonsentrasi secara geografis
Produk	Memerlukan sedikit produk teknis Kadang-kadang memerlukan <i>customization</i> Kadang-kadang memerlukan nasehat teknis, penyampaian, dan layanan purna jual	Memerlukan produk yang kompleks Seringkali memerlukan <i>customization</i> Seringkali memerlukan nasehat teknis, penyampaian, dan layanan purna jual
Prosedur Pembelian	Tidak ada pelatihan khusus Menerima standar pembelian Menggunakan pertimbangan personal Proses informal yang melibatkan anggota keluarga Hubungan antara pemasar dan pembeli bersifat informal Jarang membeli dari beberapa pemasok	Pembeli terlatih Dilakukan negosiasi sebelum membeli Mengikuti standar obyektif Proses pembelian bersifat formal dengan melibatkan karyawan khusus Hubungan antara pemasar dan pembeli dekat Seringkali membeli dari beberapa pemasok

Sumber: Nickels *et al.* (2005)

Selanjutnya, pemasar harus menyadari lingkungan yang ada disekitarnya ketika mengambil keputusan yang terkait dengan bauran pemasaran. Pemasar harus melakukan *scanning* terhadap lingkungannya, yaitu mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan dalam pemasaran. Menurut Nickels *et al* (2005), ada lima lingkungan pemasaran, yaitu lingkungan global, teknologi, sosiokultural, persaingan, dan ekonomi.

Lingkungan global meliputi perjanjian atau kesepakatan perdagangan, persaingan global, internet, *trend*, dan kesempatan. Lingkungan teknologi meliputi komputer, telekomunikasi, pertukaran data, hubungan melalui internet, dan berbagai pengodean elektronik lainnya. Lingkungan sosial budaya meliputi nilai, sikap, *trend*, dan perubahan populasi. Sementara itu, lingkungan persaingan meliputi kecepatan dalam persaingan, layanan, ketepatan penentuan harga, dan pemilihan. Sedangkan lingkungan ekonomi meliputi produk domestik bruto (PDB), pendapatan, persaingan, dan pengangguran.

Kelima faktor lingkungan tersebut berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan membeli yang dilakukan oleh konsumen. Pada umumnya proses pengambilan keputusan membeli meliputi pengenalan masalah, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan membeli atau tidak membeli, dan evaluasi setelah melakukan pembelian (pascapembelian). Kelima tahap dalam proses pengambilan keputusan membeli tersebut dipengaruhi oleh pengaruh psikologis, pengaruh bauran pemasaran, pengaruh sosial budaya, dan pengaruh situasional. Pengaruh psikologis meliputi motivasi konsumen melakukan pembelian, pengalaman atau pembelajaran yang pernah dialami dalam melakukan pembelian, persepsi atau penilaian konsumen terhadap produk, dan sikap konsumen terhadap produk. Pengaruh bauran pemasaran meliputi karakteristik produk atau jasa yang akan dibeli, harga, tempat penjualan atau pemberian layanannya dan cara penyampaiannya kepada konsumen, dan promosi yang diterima konsumen mengenai produk atau jasa tersebut.

Pengaruh ketiga adalah sosial budaya meliputi budaya dan sub budaya masyarakat di mana konsumen berada, pengaruh keluarga, pengaruh kelas sosial di mana konsumen berada, dan pengaruh dari kelompok referensi (teman, saudara, tetangga, guru, dan sebagainya). Pengaruh keempat adalah faktor situasional, yaitu lingkungan sosial, lingkungan fisik, pengalaman yang pernah dialami konsumen ketika melakukan pembelian, dan jenis pembelian. Pada umumnya ada lima hal yang sangat memengaruhi pembelian konsumen, namun pada umumnya kurang disadari oleh para pemasar. Pertama, pembelajaran, yaitu perubahan perilaku individu setelah mereka menerima informasi atau memiliki pengalaman baik terhadap produk, merek, layanan, dan sebagainya. Pengalaman yang tidak menyenangkan atau yang sangat menyenangkan terhadap produk yang pernah diterimanya merupakan pengalaman yang paling diingat konsumen dan memengaruhi dalam melakukan pembelian yang kedua, ketiga, dan seterusnya.

Kedua, kelompok referensi, yaitu kelompok yang digunakan oleh individu dalam memengaruhi keyakinan, sikap, dan perilakunya terhadap produk atau layanan yang akan diterimanya. Pada umumnya kelompok ini memiliki kedekatan hubungan dengan konsumen atau konsumen potensial. Ketiga, budaya, yaitu seperangkat nilai, sikap, dan cara pandang yang telah turun temurun dari generasi ke generasi selanjutnya dalam masyarakat tertentu. Budaya masyarakat Amerika misalnya, menekankan pada pendidikan, kebebasan, dan perbedaan. Keempat, sub budaya, yaitu seperangkat nilai, sikap, dan cara melakukan sesuatu oleh sebagian masyarakat tertentu berdasarkan ras, etnik, kelompok keagamaan, dan kelompok lainnya dengan identitas yang sama. Sub kultur merupakan satu bagian dari budaya yang luas. Hal ini berpengaruh pada kegemaran seseorang yang mungkin bisa berbeda dari kegemaran orang tuanya. Kelima adalah perbedaan kognitif (*cognitive dissonance*), yaitu suatu jenis konflik psikologis yang dapat terjadi setelah melakukan pembelian. Pelanggan yang telah melakukan pembelian sebuah mobil misalnya, dapat mengalami keragu-raguan mengenai produk tersebut. Hal ini dapat diatasi dengan cara pemasar meyakinkan kembali konsumen setelah mereka melakukan pembelian, bahwa keputusan pembeliannya adalah keputusan yang terbaik.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pemasaran.
2. Sebutkan empat jenis kegunaan yang Anda ketahui
3. Jelaskan fungsi-fungsi pemasaran yang Anda ketahui
4. Jelaskan konsep bauran pemasaran
5. Jelaskan dua jenis pasar yang utama dalam bisnis

Jawaban Latihan

1. Pemasaran (*marketing*) merupakan perencanaan dan penentuan atau eksekusi mengenai harga, promosi, dan distribusi barang dan jasa untuk memfasilitasi kegiatan pertukaran yang dapat memenuhi tujuan individu dan organisasi. Konsep pemasaran mengalami berbagai perubahan atau evolusi empat kali, yaitu era produksi, era penjualan, era konsep pemasaran, dan era hubungan dengan pelanggan.
2. Untuk dapat memahami bagaimana pemasar menciptakan nilai bagi pelanggan, kita harus memahami jenis manfaat yang diperoleh pembeli ketika membeli produk atau jasa. Manfaat tersebut sering disebut dengan kegunaan (*utility*), yaitu kemampuan produk memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ada empat bentuk kegunaan, yaitu kegunaan bentuk, kegunaan waktu, kegunaan tempat, dan kegunaan kepemilikan.
3. Pemasaran memiliki beberapa fungsi yang pada umumnya berfokus pada kegiatan yang sangat kompleks, yaitu fungsi pemasaran, fungsi pembelian, fungsi penjualan, fungsi pengiriman, fungsi penggudangan, fungsi standarisasi, fungsi keuangan, dan fungsi pengendalian resiko. Selain itu, pemasaran juga memiliki beberapa faktor dalam lingkungan yang harus diperhatikan karena berpengaruh pada kegiatan pemasaran, yaitu faktor global, teknologikal, sosiokultural, persaingan, dan ekonomi. Dalam memahami pesaing, para pemasar harus mengenali jenis persaingan, apakah pesaing merupakan produk yang dapat menggantikan produk kita (*substitute product*), atau produk pesaing yang mirip produk kita dan membutuhkan persepsi pembeli yang benar mengenai produk kita (*brand competition*), atau menyesuaikan produk di pasar domestik dengan produk dari negara lain (*international competition*).
4. Selanjutnya, kegiatan pemasaran banyak menekankan pada konsep bauran pemasaran, yaitu kegiatan pemasaran yang dikendalikan perusahaan untuk mencapai sasaran tertentu dalam lingkungan pasar yang dinamis. Bauran pemasaran (*marketing mix*) tersebut meliputi produk (*product*), harga (*price*), distribusi (*place*), dan promosi (*promotion*), atau dikenal dengan Konsep 4P.
5. Ada dua pasar utama dalam bisnis, yaitu pasar pelanggan (*customer market*) dan pasar bisnis ke bisnis (*business to business market* atau *B2B*). Konsep pemasaran tradisional menekankan pada usaha memberikan kepada pelanggan apa yang mereka inginkan atau butuhkan. Pemasaran moderen lebih jauh memperkenalkan kebutuhan para pemangku kepentingan dan berusaha memuaskan mereka.



Pemasaran merupakan sekelompok kegiatan yang didesain untuk mempercepat atau melancarkan transaksi dengan menciptakan, mendistribusikan, menetapkan harga, dan mempromosikan barang, jasa, dan ide-ide. Konsep pemasaran berkembang yang dimulai dari era produksi, penjualan, pemasaran, hingga relasi dengan pelanggan. Pemasaran membantu pertukaran yang berfokus pada kepuasan pelanggan. Pemasaran juga meliputi berbagai kegiatan atau fungsi yang saling terkait, yaitu pembelian, penjualan, transportasi, penyimpanan, penilaian, keuangan, penelitian pasar, dan pengambilan resiko. Strategi pemasaran merupakan perencanaan kegiatan dalam menciptakan bauran pemasaran (produk, harga, distribusi, promosi) untuk menentukan target pasar. Strategi pemasaran dapat dilakukan dengan mengadakan segmentasi pasar, baik dengan segmen yang terkonsentrasi atau pada multisekmen. Konsep pemasaran juga berkembang, mulai dari pemasaran bisnis kepada pelanggan menjadi pemasaran bisnis ke bisnis.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Pemasaran mengalami empat kali evolusi dalam konsepnya, yaitu
 - a. era produksi, penjualan, konsep pemasaran, dan hubungan dengan pelanggan
 - b. era produksi, pemasaran, promosi, dan periklanan
 - c. era pemasaran, pemasaran masyarakat, hubungan dengan masyarakat, digitalisasi
 - d. era penjualan, pemasaran, digitalisasi, e-commerce
2. Suatu masa yang dicirikan dengan Perusahaan banyak mendorong kegiatan penjualan dan periklanan untuk mendorong pelanggan untuk membeli produk yang telah tersedia di pasar atau menawarkan layanan pascapenjualan disebut dengan:
 - a. era produksi
 - b. era penjualan
 - c. era konsep pemasaran
 - d. era hubungan dengan pelanggan
3. Ada empat bentuk kegunaan yang merupakan cara menciptakan nilai suatu produk, yaitu:
 - a. kegunaan bentuk, tampilan, layanan, dan hak milik
 - b. kegunaan produk, layanan, kepemilikan, dan kemutakhiran
 - c. kegunaan bentuk, waktu, tempat, dan kepemilikan
 - d. kegunaan pakai, pinjam, beli, dan pascapenjualan
4. Barang konsumen merupakan:
 - a. barang yang dapat menghasilkan barang lain
 - b. barang yang langsung dapat dikonsumsi
 - c. barang yang dapat dibeli dengan harga murah
 - d. barang yang bersifat mewah
5. Berikut ini termasuk fungsi pemasaran, kecuali:
 - a. transportasi atau pengiriman
 - b. penggudangan
 - c. standarisasi
 - d. sumber daya

6. Salah satu fungsi pemasaran yang merupakan kegiatan persuasif yang dicapai oleh pemasar melalui serangkaian promosi disebut:
 - a. fungsi penjualan
 - b. fungsi promosi
 - c. fungsi standarisasi
 - d. fungsi pengiriman
7. Kegiatan bauran pemasaran meliputi hal-hal berikut ini, kecuali:
 - a. mendesain produk yang memuaskan kebutuhan pelanggan
 - b. menentukan harga produk
 - c. mengirimkan produk sesuai peramalan penjualan perusahaan
 - d. mempromosikan produk kepada pelanggan
8. Kegiatan promosi meliputi
 - a. penjualan personal, periklanan, dan hubungan masyarakat
 - b. promosi penjualan, pemberian kupon, dan potongan harga
 - c. pemberian contoh produk, potongan harga, dan iklan
 - d. produksi, penjualan, dan pemasaran
9. Ada dua pasar utama dalam bisnis, yaitu
 - a. pasar produksi dan pasar konsumsi
 - b. pasar pagi dan pasar sore
 - c. pasar pembeli dan pasar penjual
 - d. pasar pelanggan dan pasar bisnis ke bisnis
10. Ada beberapa faktor telah membuat pasar bisnis ke bisnis berbeda, kecuali:
 - a. banyaknya pelanggan pasar bisnis ke bisnis relatif lebih sedikit.
 - b. pelanggan bisnis lebih banyak yang mempunyai banyak karyawan dan berbagai produksi barang dan jasa.
 - c. penjualan bisnis ke bisnis cenderung secara langsung
 - d. dasar bisnis ke bisnis cenderung tersebar ke berbagai wilayah geografis

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Pengembangan Produk

A. PENGEMBANGAN PRODUK DAN PENAWARAN PRODUK

Dalam pengembangan bauran pemasaran baik untuk produk maupun jasa, pemasar harus mempertimbangkan apa yang sungguh-sungguh diharapkan pelanggan dalam membeli produk. Karakteristik produk merupakan kualitas, baik berwujud dan tidak berwujud, yang dibangun perusahaan bagi produk yang ditawarkan. Pembeli tentu mengharapkan produk yang diterimanya memiliki nilai tinggi, yaitu memiliki kemanfaatan atau kegunaan tinggi dengan harga yang rasional. Produk merupakan salah satu aspek pemasaran atau bauran pemasaran yang penting. Pembahasan mengenai produk pada umumnya terkait dengan pembahasan mengenai fungsi produk, penampilan atau karakteristik produk, kualitas produk (barang dan layanan), pengepakan, merek, jaminan atau garansi, dan layanan atau dukungan. Karakteristik atau spesifikasi produk harus dikomunikasikan kepada pelanggan secara jelas yang disertai dengan dampak negatif penggunaan produk tersebut. Oleh karena itu, bauran pemasaran produk ini membutuhkan satu bauran pemasaran lain yaitu orang yang menjelaskannya.

Produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok besar menurut harapan pembeli, yaitu pembeli produk konsumsi (*consumer products*) dan pembeli produk industri (*industrial products*). Produk konsumsi merupakan produk yang dikonsumsi oleh individu secara langsung, sedangkan produk industri merupakan produk yang digunakan untuk menghasilkan produk lain oleh perusahaan atau organisasi lain. Pemasaran produk kepada pelanggan atau produk konsumsi berbeda dari pemasaran produk kepada perusahaan lain atau produk industri. Produk pelanggan juga dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu produk dan jasa yang mudah didapat (*convenience*), produk dan jasa yang dapat dibeli (*shopping*), dan produk dan jasa khusus (*specialty*). Sedangkan produk industri dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu produk pembayaran (*expense items*) dan produk modal (*capital items*). Karakteristik produk pelanggan dipaparkan pada Tabel 8.4 dan Tabel 8.5.

Tabel 8.4
Kategori Produk Pelanggan

Kategori	Deskripsi	Contoh
Produk dan Jasa yang Mudah Didapat (<i>convenience goods and service</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Sering dikonsumsi • Murah • Sering dijual dengan sedikit usaha dan waktu 	Susu Koran Makanan siap saji
Produk dan Jasa yang dapat Dibeli (<i>shopping goods and service</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Kurang sering dibeli • Lebih mahal • Pembeli dapat membeli dengan membandingkan dengan produk lain berdasarkan harga, warna, gaya, dan kriteria lain 	Pesawat televisi Asuransi
Produk dan Jasa Khusus (<i>specialty goods and service</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Jarang dibeli • Mahal • Pembeli memutuskan pada produk yang tepat dan tidak akan menerima produk pengganti 	Katering Perhiasan Gaun pengantin

Sumber: Ebert & Griffin (2009)

Sementara itu Karakteristik produk industri dapat dilihat pada Tabel 8.5

Table 8.5
Produk Industrial

Kategori	Deskripsi	Contoh
Produk Pembayaran	<ul style="list-style-type: none"> • Merupakan produk dan jasa yang dikonsumsi dalam waktu satu tahun oleh perusahaan yang menghasilkan produk lain atau menawarkan jasa lain • Merupakan produk industri yang digunakan secara langsung dalam proses produksi 	Teh yang diproses ke dalam teh celup Minyak dan produk elektronik lain yang digunakan oleh mesin-mesin
Produk Modal	<ul style="list-style-type: none"> • Produk dan jasa yang bersifat permanent (mahal, berjangka panjang, dan permanen) • Harapan hidup lebih dari satu tahun • Pembelian yang dilakukan secara berulang sehingga transaksi seringkali melibatkan keputusan dari top manager 	Gedung (misal kantor, pabrik) Peralatan (misal tempat air) Peralatan yang bersifat asesoris (misal komputer, pesawat terbang) Perawatan gedung Pelayanan hukum

Sumber: Ebert & Griffith (2009)

Para pemasar telah menemukan manfaat klasifikasi produk dan jasa baik produk untuk bisnis pelanggan atau produk untuk bisnis ke bisnis yang dikelompokkan menjadi tiga, yaitu produk dan jasa yang mudah diperoleh, produk dan jasa yang dapat dibeli, dan produk dan jasa yang bersifat khusus. Ketiga jenis produk tersebut memengaruhi strategi pemasaran yang dipilih. Tabel 8.6 berikut memaparkan faktor-faktor dalam strategi pemasaran pada ketiga jenis produk tersebut.

Tabel. 8.6
Dampak Pemasaran Pada Klasifikasi Produk Pelanggan

Faktor Strategi Pemasaran	Produk Yang Mudah Diperoleh	Produk Yang Dapat Dibeli	Produk Khusus
Frekuensi Pembelian	Sering	Relatif jarang	Jarang
Imej Gudang	Tidak penting	Sangat penting	Penting
Harga	Rendah	Relatif tinggi	Tinggi
Promosi	Oleh para produsen	Oleh produsen dan pengecer	Oleh produsen dan pengecer
Saluran Distribusi	Beberapa pedagang besar dan pengecer	Relatif sedikit pedagang besar dan pengecer	Sangat sedikit pedagang besar dan pengecer
Banyaknya Outlet Pengecer	Beberapa	Sedikit	Sangat kecil jumlahnya, hanya satu setiap daerah pemasaran

Sumber: Boone & Kurtz (2005)

Di atas sudah dijabarkan bagaimana produk industrial diklasifikasikan menjadi produk pembayaran dan produk modal. Namun pada dasarnya, terdapat lima kategori produk industrial atau produk untuk bisnis, yaitu instalasi, peralatan asesoris, bagian komponen dan material, bahan baku, dan perlengkapan. Instalasi merupakan barang modal seperti pabrik atau gedung, peralatan dan mesin-mesin berat, dan peralatan untuk membuat produk. Instalasi pada umumnya mahal dan memerlukan negosiasi antara pembeli dan penjual sebelum dilakukan pembelian. Peralatan asesoris juga merupakan barang modal, namun harganya tidak semahal instalasi dan tidak memerlukan banyak pihak untuk memutuskan pembelian terhadap peralatan asesoris ini. Bagian komponen dan material merupakan barang jadi yang merupakan bagian dari produk akhir, seperti disk drive yang dijual untuk perusahaan komputer. Sementara itu, bahan baku merupakan produk yang berasal dari alam untuk menghasilkan produk jadi. Sedangkan perlengkapan merupakan produk-produk yang

digunakan untuk kegiatan operasional setiap hari yang belum tentu digunakan untuk menghasilkan produk akhir.

Perusahaan yang baru saja didirikan biasanya hanya menghasilkan satu jenis produk. Namun, perusahaan yang bertambah besar dan berkembang, pada umumnya tidak hanya menghasilkan satu jenis produk, namun beberapa jenis produk. Ada kalanya suatu produk yang semula digemari masyarakat bisa berubah menjadi tidak digemari masyarakat. Agar perusahaan tetap dapat memenuhi permintaan pasar, perusahaan akan memperkenalkan produk yang hampir sama yang didesain untuk mendapatkan lebih banyak pelanggan. Sekelompok produk yang berhubungan erat karena memiliki fungsi yang sama atau yang dijual kepada sekelompok pelanggan yang sama dan menggunakan produk dengan cara yang asama tersebut disebut sebagai lini produk (*product line*). Hal ini dapat kita lihat misalnya pada Starbuck, suatu perusahaan kelas dunia yang tidak hanya menawarkan berbagai macam minuman di cafe mereka, tetapi Starbuck juga memiliki lini produk lain seperti supermarket, musik, peralatan untuk menyiapkan kopi di rumah, dan pelayanan. Berbagai lini produk tersebut dapat mendorong perusahaan tumbuh dengan cepat dan dapat meningkatkan pemasaran satu lini produk yang pertumbuhannya lambat.

Ada kalanya, perusahaan akan melakukan diversifikasi produk yang ditawarkan atau mengadakan ekspansi. Perusahaan harus mengembangkan atau mengenalkan produk baru. Hal ini disebabkan adanya pesaing yang akan mendorong pelanggan membuat preferensi berbeda, atau berpindah ke produk lain. Meskipun suatu produk sangat dikenal pada suatu dekade tertentu, namun kondisi ini tidak selamanya terjadi demikian. Pada suatu saat produk tersebut memerlukan pembaruan. Pengembangan produk merupakan proses yang panjang dan mahal dan memerlukan berbagai macam penelitian yang dilakukan oleh departemen penelitian dan pengembangan dalam mengeksplorasi produk baru.

Dalam konsep pengembangan produk dikenal adanya lini produk (*product line*) dan bauran produk (*product mix*). **Lini produk** merupakan sekelompok produk yang memiliki kemiripan secara fisik atau ditujukan ke pasar yang sama. Sebagai contoh lini produk PT Unilever meliputi berbagai produk pencuci seperti detergent dan kecantikan seperti sabun, sampo, pasta gigi, dan sebagainya. Sementara itu **bauran produk** merupakan kombinasi berbagai lini produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Perusahaan jasa juga memiliki lini produk dan bauran produk. Bank misalnya, mempunyai berbagai layanan yang ditawarkan, seperti kredit, tabungan, ATM, *computer banking*, *safety deposit boxes* asuransi, dan masih banyak lagi.

Produk dan jasa memerlukan pengembangan. Pengembangan produk merupakan penciptaan produk atau jasa yang menyediakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan. Apabila usaha pengembangan produk berhasil, maka akan dapat dihasilkan produk baru atau produk yang dimodifikasi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Ada **enam jenis pengembangan produk baru**, yaitu produk baru yang sama sekali baru, lini produk baru, produk baru yang menambah lini produk yang ada, produk yang diperbaiki, produk yang ditempatkan kembali, dan produk yang lebih murah daripada produk yang ada (Booz et al.).

Produk yang sama sekali baru menunjukkan produk yang sama sekali baru atau berbeda dari produk yang ada saat ini. Produk yang sama sekali baru tersebut memerlukan desain produk dengan seksama, sehingga memerlukan biaya yang besar. Lini produk baru merupakan produk yang dikembangkan oleh suatu perusahaan yang belum memproduksi sebelumnya walaupun perusahaan lain telah membuatnya. Jenis ketiga adalah produk baru yang menambah lini produk yang telah ada. Hal ini berarti perusahaan mengembangkan produk yang belum pernah ada untuk memperbanyak lini produk yang ada. Selanjutnya adalah perbaikan produk yang tidak bertujuan menciptakan produk baru melainkan mengadakan perbaikan yang signifikan terhadap produk atau lini produk yang ada. Produk yang ditempatkan kembali berarti menggunakan produk yang ada tetapi tetap berusaha menemukan cara untuk memasarkan produk pada pelanggan. Yang terakhir adalah

pengembangan produk yang lebih murah daripada produk yang telah ada yang bertujuan untuk meningkatkan pemasaran.

Pengembangan jasa atau layanan pada prinsipnya sama dengan pengembangan produk. Pada setiap tahap pengembangan produk harus selalu diperhatikan untuk melakukan diferensiasi produk. **Diferensiasi** berarti mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari produk atau jasa yang telah ada, sehingga pelanggan mampu membedakan produk baru tersebut dari produk yang ada. Kenyataannya, pelanggan memilih produk yang berbeda dari produk yang ada.

Pengembangan produk merupakan tahap yang sangat kompleks yang harus meliputi evaluasi konsep, analisis bisnis, pengembangan, uji pasar, dan komersialisasi. Evaluasi konsep merupakan tahap analisis terhadap seluruh ide untuk melihat kesesuaian produk dengan strategi perusahaan, produk atau jasa yang ada dan bauran produk. Tahap analisis bisnis merupakan tahanan untuk membandingkan proyeksi permintaan produk di masa mendatang dibandingkan dengan biaya untuk memproduksi produk tersebut. Perusahaan harus dapat mempertimbangkan bagaimana produk baru tersebut akan memengaruhi produk yang ada, investasi apa sajakah yang diperlukan oleh produk baru tersebut, dan adakah tambahan karyawan yang diperlukan dalam pengembangan dan pemasaran produk baru tersebut. Analisis bisnis juga digunakan dalam memprediksi keuntungan di masa mendatang.

Tahap ketiga adalah tahap pengembangan. Tahap ini ditandai dengan penyusunan tim pengembangan produk. Pekerjaan tim pengembangan produk akan berhasil apabila anggota tim berasal dari berbagai bidang keahlian yang terintegrasi. Dengan melibatkan karyawan dari berbagai bidang, maka perusahaan akan mengalami kemudahan dalam melakukan pengembangan produk, dapat meningkatkan probabilitas penerimaan pelanggan, dan dapat mempersingkat waktu pengembangan produk. Tahap keempat adalah melakukan pengujian pasar, dengan cara menjual produk ke pasar tertentu. Tahap terakhir adalah tahap komersialisasi. Pada tahap ini perlu diketahui apakah perusahaan memiliki peralatan atau teknologi yang sesuai dengan produk yang direncanakan, apakah bahan baku tersedia, memulai proses produksi, menyediakan persediaan, dan mengirimkan produk.

Desain produk pada umumnya meliputi beberapa tahapan yang pada prinsipnya merupakan kegiatan untuk memahami, mendesain, dan menyampaikan produk ke pasar. Hal ini lebih mengutamakan kegiatan intelektual daripada fisik. Masing-masing organisasi memiliki proses desain dan pengembangan produk yang berbeda, bahkan pada perusahaan yang sama akan memiliki tahapan desain dan pengembangan produk yang berbeda untuk produk yang berbeda. Pada dasarnya terdapat **enam tahap proses pengembangan produk**. Secara keseluruhan, keenam tahapan proses pengembangan produk dipaparkan pada Tabel 8.7.

Proses pengembangan produk tersebut dimulai dengan fase perencanaan atau fase nol yang menghubungkan kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi. Tahap kedua adalah tahap pengembangan konsep yang mengidentifikasi permintaan pasar serta pengembangan dan evaluasi konsep produk. Tahap ketiga adalah desain pada *level* sistem. Pada tahap ketiga ini disusun mulai dari produk hingga komponen dan bahan yang menyusun produk tersebut. Tahap keempat adalah perincian desain yang merupakan tahap desain lengkap hingga proses produksinya. Tahap kelima adalah mengujian dan perbaikan, dan tahap keenam adalah tahap produksi awal produk yang telah didesain. Hasil akhir dari seluruh tahapan proses pengembangan produk adalah peluncuran produk di pasar.

Tabel 8.7
Proses Pengembangan Produk

Tahap 1: Perencanaan	Tahap 2: Pengembangan Konsep	Tahap 3: Desain Pada Level Sistem	Tahap 4: Desain Lengkap	Tahap 5: Pengujian & Perbaikan	Tahap 6: Produksi Awal
PEMASARAN					
-Mengartikulasikan kesempatan pasar -Mendefinisikan segmen pasar	-Mengumpulkan kebutuhan pelanggan -Mengidentifikasi pengguna -Mengidentifikasi produk yang dapat bersaing	-Mengembangkan rencana pemilihan dan perluasan produk -Menyusun target penjualan	-Mengembangkan rencana pemasaran	-Mengembangkan promosi dan peluncuran -Memfasilitasi pengujian	-Penempatan awal produksi dengan pelanggan kunci
DESAIN					
-Mempertimbangkan landasan dan arsitektur produk -Menilai teknologi baru	-Menemukan kelayakan konsep produk -Mengembangkan konsep desain industrial -Membangun dan menguji prototipe untuk percobaan	-Menyusun produk alternatif -Mendefinisikan subsistem utama yang terkait -Memperbaiki desain industrial	-Mendefinisikan geometri komponen produk -Memilih bahan baku -Menentukan toleransi -Melengkapi dokumentasi pengendalian desain industrial	-Pengujian reliabilitas -Pengujian daur hidup produk -Pengujian kinerja -Perbaikan aturan -Perubahan desain	Evaluasi awal <i>output</i> produksi
PEMANUFAKTURAN					
-Mengidentifikasi hambatan produksi -Menyusun strategi rantai pasokan	-Memperkirakan biaya manufaktur -Menevaluasi efisiensi produksi	-Mengidentifikasi pemasok untuk komponen kunci -Melakukan analisis membeli atau membuat sendiri -Menentukan skema perakitan akhir -Menyusun target biaya	-Mendefinisikan proses produksi bagian demi bagian -Mendesain peralatan -menentukan proses penjaminan kualitas -Mulai pengadaan alat	-Membantu pemasok -Memperbaiki proses pabrikasi dan perakitan -Melatih para karyawan -Memperbaiki proses penjaminan kualitas	-Memulai operasi ke dalam sistem produksi
FUNGSI LAIN					
-Penelitian ketersediaan teknologi -Keuangan: menyediakan sasaran perencanaan -Manajemen Umum: mengalokasikan sumber daya proyek	-Keuangan: memfasilitasi analisis ekonomi -Hukum: menentukan isu-isu paten	-Keuangan: membantu analisis membeli atau membuat sendiri -Pelayanan: Identifikasi isu-isu pelayanan		-Penjualan: mengembangkan rencana penjualan	

Sumber: Chase *et al.* (2006)

Berbagai pertimbangan lain diharapkan berbagai situasi tarikan pasar (*market-pull situation*). Hal ini dilakukan ketika perusahaan memulai dengan pengembangan produk dengan kesempatan pasar, kemudian ketika menggunakan tersedianya teknologi untuk memenuhi kebutuhan pasar. Ada berbagai varian lain seperti *technology-push products*,

platform products, process-intensive products, customized products, high-risk products, quick-build products, dan complex systems. Produk yang berkembang karena dorongan teknologi (*technology-push products*) harus didesain dengan melihat pada permintaan pasar. *Platform products* didesain dengan memperhatikan teknologi yang ada. *Process-intensive products* dihasilkan dalam jumlah yang besar dan desain produknya tidak dapat terpisah dari desain proses.

Customized products merupakan produk yang dihasilkan secara khusus dengan desain dan pengembangan yang sangat terstruktur sesuai dengan permintaan pelanggan. *High-risk products* didesain untuk menghadapi ketidakpastian yang terkait dengan teknologi dan pasar. Proses desain dan pengembangan produk tersebut selalu dimodifikasi menghadapi situasi yang beresiko tinggi. *Quick-build products* merupakan produk yang harus dibangun dan diuji secara cepat karena harus mengikuti perkembangan dan perubahan teknologi seperti perangkat lunak (*software*), dan berbagai peralatan elektronik. *Complex systems* merupakan produk yang kompleks seperti mobil, motor, komputer yang selalu memerlukan modifikasi dan pengembangan yang mempertimbangkan arsitektur secara menyeluruh.

Penawaran produk kepada pelanggan harus dilakukan secara total dan menyeluruh yang meliputi harga, *brand name*, kemudahan dijangkau, pengepakan, lingkungan sekitar toko atau *showroom*, layanan, akses internet, pengalaman pembeli, jaminan, kecepatan penyampaian, imej yang dibangun oleh periklanan, dan reputasi produsen. Ketika konsumen melakukan pembelian, mereka pasti menilainya dalam dua belas komponen produk tersebut. Beberapa komponen tersebut bersifat nyata atau tampak (misalnya karakteristik produk dan pengepakannya), namun beberapa komponen lainnya bersifat tidak nyata atau tidak tampak (misalnya reputasi produsen dan citra yang diciptakan melalui periklanan). Oleh karena itu, pemasar harus melakukan evaluasi terhadap kedua belas komponen produk tersebut sebagai sekumpulan impresi yang diciptakan oleh semua faktor.

Harga yang tinggi bisa menunjukkan kualitas yang diharapkan oleh pelanggan. Lingkungan di mana produk atau layanan diberikan juga memengaruhi produk yang eksklusif. Namun demikian, dewasa ini, pelanggan menginginkan produk yang berkualitas namun harganya tetap kompetitif atau mampu bersaing. Jaminan kepuasan pelanggan akan memengaruhi penilaian pelanggan terhadap produk. Periklanan dapat menciptakan citra atraktif dan pembicaraan dari mulut ke mulut juga dapat mendorong peningkatan reputasi produk dan perusahaan. Namun demikian, ada kalanya perusahaan menetapkan harga yang rendah untuk menciptakan penawaran produk yang atraktif, sebagai contoh *outlet* yang menawarkan produk dengan merek tertentu dengan harga yang lebih rendah daripada toko pengecer. Yang perlu diingat adalah konsumen yang berbeda pasti menghendaki perangkat produk yang berbeda pula, sehingga pemasar harus memahami karakteristik minat pelanggan terhadap kedua belas komponen produk tersebut.

B. PENGEMASAN DAN MEREK PRODUK

Salah satu evaluasi konsumen terhadap produk adalah evaluasi terhadap pengemasan produk dan merek produk. Pada awalnya, pengemasan produk bertujuan untuk melindungi produk selama proses penyampaian kepada pelanggan. Namun dalam pengembangannya, pengemasan produk dapat membuat penampilan produk lebih baik dan dapat bersaing, meskipun perusahaan lain dapat juga mengembangkan pengemasan yang sama. Pengemasan produk juga dapat mengubah dan memperbaiki tampilan produk dan menjadikan produk mudah diingat oleh pelanggan. Selain itu, pengemasan produk dapat membuat produk lebih atraktif terhadap para pengecer. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pengemasan produk mengubah produk dengan mengubah kelayakan dan penilaian produk (*visibility*), penggunaan produk (*usefulness*), dan penampilan (*attractiveness*) (Nickels *et al.*, 2005).

Pengemasan produk merupakan aspek penting bagi produk yang akan ditawarkan, namun dewasa ini perhatian pemasar lebih pada kegiatan promosi dan memasukkan kegiatan pengemasan produk sebagai bagian dari promosi. Pengemasan produk harus mampu melakukan beberapa fungsi, yaitu:

1. Melindungi produk, memudahkan penyimpanan produk, melindungi produk dari pencurian, dan mudah dibuka dan ditutup.
2. Menarik perhatian pembeli
3. Menjelaskan produk dan berbagai informasi tentang produk
4. Menjelaskan manfaat produk
5. Memberikan informasi mengenai jaminan produk, peringatan terhadap produk, dan berbagai informasi lainnya
6. Memberikan informasi mengenai harga, penggunaan produk, dan manfaat atau kegunaan produk.

Pengemasan produk merupakan salah satu alat pemasaran. Ada beberapa faktor yang memengaruhi perkembangan pengemasan produk dalam kegiatan pemasaran, yaitu pengemasan produk yang baik akan menarik minat calon pembeli untuk mengadakan pembelian dan meningkatkan minat pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Oleh karena itu, pengemasan produk yang baik akan mendorong impresi pelanggan untuk melakukan pembelian. Pelanggan juga bersedia membayar lebih mahal untuk produk yang dikemas lebih baik. Untuk perusahaan atau organisasi yang tidak menghasilkan barang melainkan menghasilkan jasa atau layanan, maka pengemasan produk tersebut melekat pada cara memberikan layanan kepada pelanggan, baik dalam bersikap maupun berbicara kepada pelanggan. Perkembangan bauran pemasaran yang memunculkan orang (*people*) menunjukkan bahwa orang merupakan faktor yang melekat pada produk yang diberikan kepada pelanggan. Pada umumnya, citra produk atau perusahaan ditampilkan pada cara memberikan pelayanan, penampilan atau sikap pemberi layanan, seragam atau pakaian yang dikenakan pemberi layanan, dan perilaku pemberi layanan.

Faktor lain yang berhubungan erat dengan pengemasan produk adalah merek produk (*branding*). Merek merupakan nama, simbol, atau desain yang merupakan identitas produk atau layanan yang disampaikan kepada pelanggan yang membedakan dengan produk atau layanan lainnya. Merek merupakan sesuatu yang bersifat komprehensif mengenai identifikasi produk. Nama merek (*brand name*) merupakan bagian dari merek yang berisi kata-kata, tulisan, atau sekelompok kata yang membandingkan dengan nama yang membedakan produk atau jasa penjual yang dibandingkan dari pesaingnya. Contoh nama merek antara lain SONY TV, Toyota Mobil, Nike sepatu, dan sebagainya. Tanda merek (*brand mark*) merupakan tanda suatu merek yang tidak dapat diucapkan, seperti simbol, desain, warna, dan sebagainya. Sementara itu, merek dagang (*trademark*) merupakan merek yang memberikan perlindungan hukum secara eksklusif bagi nama merek dan desain merek. Merek dagang McDonald's misalnya, berupa paku emas yang membentuk huruf "M". Merek dagang ini dibutuhkan untuk melindungi reputasi dan imej perusahaan tersebut.

Pada umumnya merek akan membuat impresi seseorang. Bagi para pembeli, nama merek menjamin kualitas suatu produk, mengurangi waktu pencarian terhadap produk yang diinginkannya, dan menambah prestise pembeli. Bagi penjual, nama merek merupakan cara untuk membantu mengenalkan produk baru, membantu usaha promosi, mendorong pelanggan untuk melakukan pembelian kembali, dan membedakan produk sehingga harga dapat dinaikkan. Ada beberapa kategori merek yang dikenal. *Manufacturers' brand names* merupakan nama merek perusahaan yang mendistribusikan produk, seperti Xerox, Kodak, Sony, Chevrolet, Toyota, dan sebagainya. *Dealer brands* atau *private label*, merupakan produk yang tidak membawa nama dari perusahaannya melainkan nama dari distributor atau

pengcernya. Kenmore dan Diehard merupakan dealer brands yang dijual oleh Sears. *Dealer brands* juga dikenal dengan merek distributor. Selanjutnya, produk generik (*generic goods*) adalah produk yang tidak bermerek yang pada umumnya dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan yang memiliki merek. Namun demikian, para pembeli dewasa ini lebih memilih produk generik tersebut karena kualitasnya tidak kalah baik dari produk bermerek. *Knockoff brands* merupakan pengopian atau penjiplakan secara ilegal nama merek produk. Sebagai contoh, merek t-shirt Polo dijiplak menjadi Palo. Oleh karena itu, pembeli harus menyermati nama merek dengan lebih teliti.

Mengapa merek tersebut diperlukan? Ada beberapa alasan diperlukannya merek tersebut, antara lain digunakan untuk promosi penjualan di lingkungan pasar yang banyak pesaing, memudahkan dalam periklanan dan publikasi, menciptakan minat pelanggan terhadap produk, meningkatkan penjualan, mendapatkan perhatian dari pelanggan atau pembeli, membedakan produk yang dimiliki seorang produser dari produk pesaingnya, dan menjamin standar kualitas dan kepuasan pembeli. Oleh karena tujuan tersebut, maka merek harus menarik mudah diingat dan didengar, sederhana, berbeda dari pesaing, menggambarkan citra yang baik, jelas, dan permanen atau tidak berubah-ubah. Merek tersebut dirasakan sangat menguntungkan baik bagi produsen, konsumen, maupun para agen atau perantara penjualan.

Para pemasar tentu saja berharap bahwa pelanggan dapat memiliki *brand equity* yang baik, yaitu kombinasi antara kesadaran, loyalitas, penilaian atau persepsi terhadap kualitas, imej, dan emosi seseorang yang terkait dengan nama merek tertentu. Di masa lalu, perusahaan menggunakan harga diskon dan pemberian kupon untuk menarik minat belinya. Saat ini, perusahaan lebih memilih menciptakan *brand equity* pada pembeli. Inti dari *brand equity* adalah *brand loyalty*, yaitu kepuasan pelanggan terhadap merek produk dan berusaha untuk membeli dan membeli lagi. Pelanggan yang loyal pada perusahaan akan meningkatkan nilai tambah perusahaan. Selain itu, pemasar juga harus menciptakan brand awareness, yaitu seberapa cepat dan mudah nama merek masuk ke dalam pikiran pembeli. Merek yang telah dikenal secara kuat misalnya Coca-Cola, Pepsodent, pada umumnya memiliki brand awareness yang cukup tinggi.

Brand manager adalah manajer yang bertanggung jawab secara langsung untuk satu merek atau satu lini produk. Brand manager dikenal juga sebagai manajer produk. Tanggung jawab manajer produk meliputi produk, harga, promosi, dan distribusi satu merek produk perusahaan. Manajer produk juga bertanggung jawab atas pengembangan produk baik produk baru maupun produk yang telah ada. Pengembangan produk baru meliputi beberapa langkah, yaitu:

1. Penyusunan ide yang didasarkan pada kebutuhan dan keinginan pelanggan. Selain itu, ide produk baru juga dapat berasal dari para karyawan, terutamanya yang berada di bagian pemasaran dan bagian pengembangan produk.
2. Pemilihan produk yang didesain untuk mengurangi banyaknya ide-ide mengenai produk baru. Pemilihan ini didasarkan pada kriteria apakah produk sesuai dengan produk yang sudah ada saat ini, apakah produk dibutuhkan orang-orang, apakah produk dapat diterima pasar, apakah produk tersebut dapat mendatangkan keuntungan, dan sebagainya.
3. Analisis produk yang dilakukan setelah pemilihan produk. Produk yang tidak memenuhi kriteria akan segera ditarik dari pasar dan dilakukan evaluasi.
4. Pengembangan prototipe produk yang dilakukan setelah lolos dari tahap pemilihan dan analisis. Ide mengenai produk baru tersebut dikembangkan menjadi beberapa konsep dan alternatif. Prototipe atau contoh produk ini dibuat agar pelanggan dapat melihat dan merasakannya secara langsung.

5. Pengujian produk yang dilakukan setelah pembeli atau calon pembeli melihat atau mencicipi produk yang dikembangkan.
6. Komersialisasi atau menawarkan produk ke pasar, yang dilakukan dengan mempromosikan produk kepada distributor dan pengecer untuk mendapatkan distribusi yang luas dan melakukan periklanan yang kuat agar produk lebih dikenal masyarakat.

C. SIKLUS HIDUP PRODUK

Ketika produk mulai memasuki pasar, produk tersebut mulai masuk dalam siklus hidup produk (*product life cycle*). **Siklus hidup produk** merupakan serangkaian tahapan dalam kehidupan produk secara komersial yang dipengaruhi oleh kemampuan produk diterima masyarakat. Siklus hidup produk dapat berlangsung dalam jangka pendek (ukuran bulan), menengah (ukuran tahun), atau jangka panjang (ukuran dekade). Siklus hidup produk mempunyai empat tahapan, yaitu pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan. Tahap pengenalan dimulai ketika produk dapat mencapai pasar. Pemasar berfokus pada pasar potensial yang menyadari adanya produk dan manfaat produk tersebut. Pada tahap ini memerlukan kegiatan promosi dan biaya pengembangan produk untuk mencapai keuntungan atau laba yang tinggi. Tahap pertumbuhan terjadi ketika produk baru mulai mendapatkan tanggapan dari pelanggan dan penjualan produk meningkat secara cepat. Para pemasar harus tetap melanjutkan usaha melakukan promosi untuk tetap meningkatkan penjualan. Produk mulai menunjukkan keuntungan yang diperoleh, namun perusahaan lain mulai memasuki bisnis tersebut dengan mengenalkan produk yang mirip dengan produk kita dengan harga yang lebih rendah.

Selanjutnya, tahap kedewasaan dirasakan ketika pertumbuhan penjualan mulai menurun. Hal ini disebabkan pesaing mulai banyak yang masuk, sehingga pemotongan harga, peningkatan promosi dan periklanan sulit dapat mendongkrak volume penjualan. Apabila tidak ada upaya perusahaan untuk memperkenalkan produk baru, maka tahap ini akan berakhir dengan penurunan penjualan. Tahap penurunan ditandai dengan semakin menurunnya penjualan dan laba. Perusahaan lebih baik mengurangi promosinya karena tetap tidak dapat meningkatkan penjualan dan laba perusahaan. Para pemasar harus dapat mengidentifikasi produk sehingga pelanggan dapat mengenalinya dengan mudah. Dua hal yang perlu diperhatikan agar produk mudah dikenali pembeli adalah dalam pemberian nama merek (*branding*) dan pengemasan produk (*packaging*).

Pemberian nama merek merupakan proses penggunaan nama dan simbol untuk mengkomunikasikan kualitas produk yang dibuat oleh produser. Hal ini dapat kita lihat pada produk coca-cola atau Mc Donald yang telah menetapkan nama mereknya yang mudah diingat pembelinya. Nama merek tersebut juga diciptakan untuk menandai keseragaman kualitas produknya. Manfaat lain dari pemberian nama merek adalah meningkatkan loyalitas terhadap merek (*brand loyalty*) dan kesadaran terhadap nama merek (*brand awareness*) tersebut. Ada beberapa cara untuk mendapatkan kesadaran merek, yaitu *product placement*, *buzz marketing*, dan *viral marketing* (Ebert & Griffin, 2009).

Penempatan produk merupakan taktik dalam promosi untuk mengekspos merek sesuai dengan di mana kegiatan promosi akan dilakukan, televisi, film, musik, majalah, atau *video games*. Penempatan produk ini efektif karena pesan mengenai merek disampaikan sesuai dengan minat pelanggan. Pemasaran yang dididungungkan merupakan metode promosi yang menggunakan kata-kata yang disampaikan dari mulut ke mulut untuk mendidungungkan produk dan ide-ide. Kegiatan ini memerlukan relawan yang dapat menyampaikan pendapat atau penilaiannya terhadap rekan, keluarga, atau jaringan sosial yang dimilikinya. Sementara itu, pemasaran yang disebarkan seperti virus merupakan salah satu jenis promosi yang dididungungkan namun menggunakan internet sebagai sarana untuk menyebarkan informasi

seperti virus dari satu orang ke orang lain mengenai produk dan ide-ide. Jenis kegiatan promosi ini merupakan kegiatan yang paling efektif.

Selanjutnya, ada tiga nama merek yang sering digunakan untuk pemberian merek produk, yaitu merek nasional, merek lisensi, atau merek pribadi. Merek nasional suatu produk dihasilkan, didistribusikan, dan dipertahankan oleh perusahaan secara nasional. Pemberian nama merek ini akan dapat dikenal secara luas karena mengiklanannya dilakukan secara nasional, namun biayanya tinggi. Pemberian nama merek lisensi merupakan pemberian nama merek yang dibeli dari organisasi atau orang lain. Pada umumnya, pemberian nama merek lisensi ini dilakukan untuk mendongkrak nama merek produk yang akan kita tawarkan untuk membangun citra yang baik bagi produk yang akan kita tawarkan. Sementara itu, merek pribadi merupakan pemberian nama merek yang dilakukan oleh para pedagang besar atau pengecer untuk mengenalkan dan membangun citra terhadap produk kita.

Kegiatan kedua untuk memudahkan pelanggan mengingat produk kita adalah kegiatan pengemasan. Pengemasan merupakan kegiatan pemberian kemasan terhadap produk secara fisik untuk dijual, diiklankan, atau dilindungi. Pengemasan ini ditujukan agar produk tidak mudah rusak, hancur, berjamur, dan menghindari pencurian terhadap produk tersebut. Pengemasan ini juga ditujukan agar penampilan produk dapat selalu diingat pelanggan dari sisi pengemasannya. Pada setiap tahap dalam siklus hidup produk mempunyai karakteristik penjualan, keuntungan, dan persaingan yang berbeda. Hal ini dipaparkan pada Tabel 8.8.

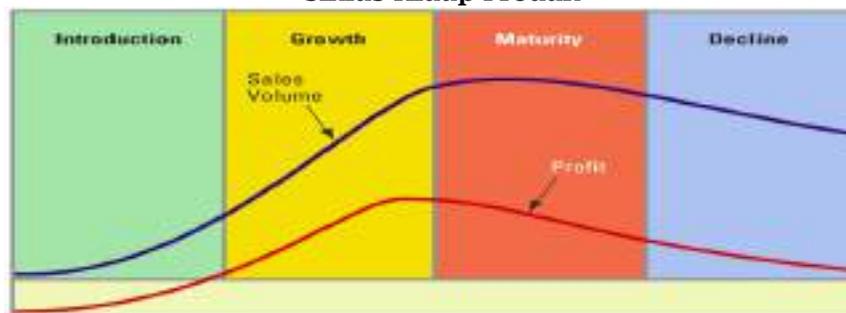
Tabel 8.8
Karakteristik Penjualan, Keuntungan, dan Persaingan

Tahap dalam Siklus Hidup Produk	Penjualan	Keuntungan	Persaingan
Pengenalan	Penjualan rendah	Rugi	Beberapa
Pertumbuhan	Penjualan tumbuh pesat	Keuntungan sangat tinggi	Meningkat
Kedewasaan	Penjualan puncak	Keuntungan menurun	Stabil, kemudian menurun
Penurunan	Penjualan menurun	Keuntungan berganti dengan kerugian	Menurun

Sumber: Nickels *et al.* (2005)

Siklus hidup produk tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 8.1.

Gambar 8.1
Siklus Hidup Produk



Sementara itu, setiap tahap dalam siklus hidup produk juga memiliki strategi dalam bauran pemasaran yang berbeda. Hal ini dipaparkan pada Tabel 8.9.

Tabel 8.9
Strategi Pemasaran Sesuai Tahap Siklus Hidup Produk

Tahap Dalam Siklus Hidup	Elemen Dalam Bauran Pemasaran			
	Produk	Harga	Distribusi	Promosi
Pengenalan	Penawaran ke pasar, menguji produk dalam jumlah terbatas	Harga pengenalan, skimming strategy atau penetration pricing	Menggunakan pedagang besar, memilih saluran distribusi	Promosi, periklanan gencar, agar pelanggan mengenal produk tersebut
Pertumbuhan	Memperbaiki produk, bauran produk terbatas	Menyesuaikan harga dengan pesaing	Meningkatkan distribusi	Periklanan mulai mendapatkan pesaing
Kedewasaan	Diferensiasi produk untuk memuaskan segmen pasar yang berbeda	Terus menurunkan harga	Intensifkan distribusi, mengganti pedagang besar	Menekankan nama merek, dan berbeda dari yang lain
Penurunan	Memotong bauran produk, mengembangkan ide produk baru	Mempertimbangkan kenaikan harga	Menutup beberapa outlet	Mengurangi periklanan, hanya untuk pelanggan yang setia

Sumber: Nickels *et al.* (2005)

Pada tahap pengenalan, pada umumnya penjualannya rendah, belum banyak pesaing, dan keuntungan belum dicapai atau bahkan perusahaan harus merugi. Pada tahap pertumbuhan, penjualan meningkat secara cepat, sehingga keuntungan juga meningkat, namun pesaing mulai bermunculan. Pada tahap kedewasaan, penjualan telah mencapai puncaknya dan sulit ditingkatkan kembali, keuntungan mulai menurun, sedangkan pesaing tidak bertambah lagi, atau bahkan mengalami penurunan. Sementara itu, pada tahap penurunan, penjualan semakin jatuh, pesaing juga sudah tidak berminat lagi dalam bisnis tersebut, dan keuntungan pun menurun atau bahkan mengalami kerugian.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan dua klasifikasi produk.
2. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang pengembangan produk baru.
3. Jelaskan bagaimana agar konsumen memiliki loyalitas tinggi.
4. Sebutkan tahapan dalam siklus hidup produk
5. Jelaskan strategi pemasaran yang digunakan dalam setiap tahap pada siklus hidup produk.

Jawaban Latihan

1. Produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok besar menurut harapan pembeli, yaitu pembeli produk konsumen (*consumer products*) dan pembeli produk industri

(*industrial products*). Pemasaran produk kepada pelanggan berbeda dari pemasaran produk kepada perusahaan lain. Produk pelanggan juga dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu produk dan jasa yang mudah didapat (*convenience*), produk dan jasa yang dapat dibeli (*shopping*), dan produk dan jasa khusus (*specialty*). Sedangkan produk industri dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu produk pembayaran (*expense items*) dan produk modal (*capital items*).

2. Dalam konsep pengembangan produk dikenal adanya lini produk (*product line*) dan bauran produk (*product mix*). Pengembangan produk merupakan penciptaan produk atau jasa yang menyediakan nilai yang lebih besar bagi pelanggan. Apabila usaha pengembangan produk berhasil, maka akan dapat dihasilkan produk baru atau produk yang dimodifikasi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Ada enam jenis pengembangan produk baru, yaitu produk baru yang sama sekali baru, lini produk baru, produk baru yang menambah lini produk yang ada, produk yang diperbaiki, produk yang ditempatkan kembali, dan produk yang lebih murah daripada produk yang ada.
3. Pada pengembangan produk ini para pemasar berusaha untuk mengingatkan kembali para konsumen agar setia pada nama mereknya. Berbagai cara dilakukan perusahaan agar konsumen memiliki loyalitas yang tinggi terhadap merek produk perusahaan kita. Hal ini dilakukan mulai dari pengepakan produk, penguatan promosi, dan membuat produk berbeda dari produk pesaing.
4. Siklus hidup produk merupakan serangkaian tahapan dalam kehidupan produk secara komersial yang dipengaruhi oleh kemampuan produk diterima masyarakat. Siklus hidup produk mempunyai empat tahapan, yaitu pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan.
5. Strategi pemasaran yang sesuai dengan tahapan dalam Siklus Hidup Produk:

Tahap Dalam Siklus Hidup	Elemen Dalam Bauran Pemasaran			
	Produk	Harga	Distribusi	Promosi
Pengenalan	Penawaran ke pasar, menguji produk dalam jumlah terbatas	Harga perkenalan, skimming strategy atau penetration pricing	Menggunakan pedagang besar, memilih saluran distribusi	Promosi, periklanan gencar, agar pelanggan mengenal produk tersebut
Pertumbuhan	Memperbaiki produk, bauran produk terbatas	Menyesuaikan harga dengan pesaing	Meningkatkan distribusi	Periklanan mulai mendapatkan pesaing
Kedewasaan	Diferensiasi produk untuk memuaskan segmen pasar yang berbeda	Terus menurunkan harga	Intensifkan distribusi, mengganti pedagang besar	Menekankan nama merek, dan berbeda dari yang lain
Penurunan	Memotong bauran produk, mengembangkan ide produk baru	Mempertimbangkan kenaikan harga	Menutup beberapa outlet	Mengurangi periklanan, hanya untuk pelanggan yang setia

Sumber: Nickels *et al.* (2005)



Produk dapat meliputi barang, layanan, dan ide merupakan salah satu dari empat bauran pemasaran yang ada. Penyediaan produk yang tepat bagi pelanggan memerlukan hubungan

yang baik dengan pelanggan. Ada berbagai produk pelanggan dan produk industri serta dampaknya pada strategi pemasaran yang akan dipilih sudah dipaparkan pada kegiatan belajar dua ini. Produk pelanggan meliputi produk yang mudah diperoleh, produk yang dapat dibeli, dan produk khusus. Produk industri meliputi produk pembayaran dan produk modal. Sedangkan produk bisnis meliputi bahan baku, peralatan, komponen, produk setengah jadi, peralatan, dan layanan industri. Dua hal yang melekat pada produk dan memengaruhi produk adalah pengemasan produk dan merek produk. Produk juga dapat diklasifikasikan menurut siklus hidupnya, yaitu produk yang berada pada tahap pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, dan penurunan. Proses pengembangan produk juga memiliki berbagai tahapan yang dimulai dari pengembangan konsep hingga tahap produksi awal. Identifikasi produk meliputi pemberian nama produk dan identifikasi produk, pengemasan, dan pemberian informasi mengenai kandungan dan dampak produk tersebut bagi pelanggan.



TES FORMATIF 2 _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Berikut merupakan kategori produk pelanggan, kecuali
 - a. produk dan jasa yang mudah didapat (*convenience*)
 - b. produk dan jasa yang dapat dibeli (*shopping*)
 - c. produk dan jasa khusus (*specialty*)
 - d. produk dan jasa yang awet (*durable*)
2. Sedangkan produk industri dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu
 - a. produk pembayaran (*expense items*) dan produk modal (*capital items*)
 - b. produk pembelian (*buying*) dan produk tahan lama (*durable*)
 - c. produk lini (*product line*) dan bauran produk (*product mix*)
 - d. produk industri (*industry*) dan produk konsumsi (*consumption*)
3. Ada beberapa jenis pengembangan produk baru berikut ini adalah:
 - a. produk baru yang mirip produk lama
 - b. lini produk baru yang berkembang
 - c. produk baru yang menambah lini produk yang ada
 - d. produk yang ditambah banyak
4. Pengembangan produk merupakan tahap yang sangat kompleks yang harus meliputi:
 - a. analisis konsep, analisis pesaing, analisis pasar, dan penjualan
 - b. evaluasi konsep, analisis bisnis, pengembangan, uji pasar, dan komersialisasi
 - c. evaluasi diri, analisis pesaing, analisis pangsa pasar, dan pemasaran
 - d. analisis konsep pemasaran, analisis bisnis, analisis pesaing, komersialisasi
5. Siklus hidup produk mempunyai empat tahapan, yaitu
 - a. pengenalan, peningkatan, kemapanan, perbaikan
 - b. pengadaan, perbaikan, kemantapan, penurunan
 - c. pengenalan, pertumbuhan, kedewasaan, penurunan
 - d. pertumbuhan, kedewasaan, perbaikan, perencanaan
6. Berikut merupakan ciri tahap pertumbuhan, kecuali:
 - a. produk baru mulai mendapatkan tanggapan dari pelanggan
 - b. penjualan produk meningkat secara cepat
 - c. produk mulai menunjukkan keuntungan yang diperoleh
 - d. perusahaan lain belum ada
7. Ada dua hal yang perlu diperhatikan agar produk mudah dikenali pembeli, yaitu:
 - a. promosi dan periklanan

- b. pemberian nama merek dan pengemasan produk
 - c. keunikan produk dan diferensiasi
 - d. penjualan dan pembelian
8. Berikut adalah tujuan pemberian nama merek, kecuali:
- a. untuk mengomunikasikan kualitas produk yang dibuat oleh produser
 - b. untuk menandai keseragaman kualitas poduknya
 - c. untuk meningkatkan loyalitas terhadap merek dan kesadaran terhadap nama merek tersebut
 - d. penempatan produk dan mendengungkan pemasaran
9. Tujuan pengemasan antara lain:
- a. agar produk tidak mudah rusak
 - b. menghindari pencurian terhadap produk tersebut
 - c. agar penampilan produk dapat selalu diingat pelanggan
 - d. jawaban a,b,c benar
10. Berikut merupakan strategi pemasaran yang sesuai dengan tahapan dalam siklus pengembangan produk:
- a. pada tahap pertumbuhan: memperbaiki produk, bauran produk terbatas
 - b. pada tahap pengenalan: diferensiasi produk untuk memuaskan segmen pasar yang berbeda
 - c. pada tahap kedewasaan: penawaran ke pasar, menguji produk dalam jumlah terbatas
 - d. pada tahap penurunan: Periklanan mulai mendapatkan pesaing

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

- Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

A. TUJUAN PENENTUAN HARGA

Penentuan harga (*pricing*) merupakan proses penentuan apa yang pelanggan harus bayarkan dan apa yang penjual dapatkan dari proses pertukaran produk tersebut. Keputusan penentuan harga dipengaruhi oleh kebutuhan untuk dapat bersaing di pasar yang memperhatikan pertimbangan sosial, etika, dan citra perusahaan. Penentuan harga ini bertujuan untuk mencapai harga jual yang tepat dan menguntungkan berbagai pihak yang terkait. Tanpa adanya harga maka tidak akan terjadi kegiatan pemasaran. Pemasaran akan terjadi apabila terdapat kesepakatan dalam penentuan harga. Produk yang tergolong pada kategori barang mewah misalnya, pasti tidak akan dikenai harga rendah, melainkan justru ditetapkan harga yang tinggi untuk menjaga citra produk tersebut. Sementara itu, produk yang mudah diperoleh yang dikonsumsi setiap hari akan dikenai harga rendah. Selain itu, faktor lingkungan juga berpengaruh dalam penentuan harga suatu produk. Produk yang sama akan dikenai harga yang berbeda apabila dipasarkan di tempat yang berbeda. Ada dua tujuan utama penentuan harga, yaitu tujuan memaksimalkan keuntungan dan tujuan mendapatkan pangsa pasar atau dapat memasuki pasar.

Tujuan memaksimalkan keuntungan merupakan tujuan penentuan harga untuk menentukan hasil yang dapat dicapai perusahaan. Hal ini berarti penentuan harga dilakukan untuk dapat menjual unit produk dalam jumlah tertentu yang dapat meningkatkan keuntungan setinggi mungkin. Apabila perusahaan menetapkan harga yang rendah, maka jumlah penjualan dapat dipastikan tinggi, namun keuntungan tiap unit produknya rendah. Sebaliknya, apabila perusahaan menetapkan harga tinggi, maka keuntungan akan tinggi, tetapi jumlah penjualan akan menurun. Oleh karena itu, dalam penentuan harga, perusahaan harus mempertimbangkan biaya bahan baku dan tenaga kerja, sumber daya modal (tanah dan peralatan atau mesin), biaya pemasaran (staf dan fasilitas pemasaran), dan sebagainya. Apabila perusahaan mampu menggunakan sumber dayanya secara efisien, maka perusahaan akan dapat menyusun harga yang dapat menutup biaya yang dikeluarkan dan mencapai target keuntungan sesuai dengan yang diharapkan.

Tujuan yang kedua adalah untuk mendapatkan pangsa pasar atau dapat memasuki pasar sasaran. Dalam jangka panjang, perusahaan harus dapat menghasilkan keuntungan. Keputusan menetapkan harga yang rendah akan membuat perusahaan mampu mendapatkan pelanggan untuk mencoba produk. Namun demikian, harga rendah ini sebaiknya hanya untuk mengenalkan produk baru. Apabila produk telah dapat diterima masyarakat, maka harga akan dinaikkan sesuai dengan kualitas dan kegunaan produk tersebut.

Harga juga bertujuan untuk memenangkan persaingan. Saat ini harga memang bukan merupakan isu yang hangat dibicarakan, karena konsumen tidak lagi mempertimbangkan harga dalam melakukan keputusan untuk membeli produk, melainkan lebih pada persoalan kualitas produk. Penentuan harga terkait dengan bauran pemasaran dan mudah digunakan, serta efektif dalam memenangkan persaingan. Untuk dapat memenangkan perang harga dengan para pesaing, perusahaan harus melengkapinya dengan berbagai strategi lain seperti adanya nilai tambah atau keunggulan produk dibandingkan dengan pesaing, memperbaiki kualitas produk, mengedukasi pelanggan dengan berbagai produk sehingga mereka tidak mudah tertipu oleh iklan produk, dan menyusun hubungan baik dengan pelanggan. Tujuan keempat penetapan harga adalah untuk tujuan prestisius, yaitu menetapkan harga yang tinggi untuk mempertahankan citra pelanggan terhadap produk. Para pemasar harus memahami tujuan tersebut sebagai bentuk komunikasi mengenai citra pelanggan terhadap produk atau perusahaan tersebut.

Joshi (2012) menyatakan bahwa penentuan harga bertujuan untuk menentukan target pengembalian. Hal ini diperlukan dalam kegiatan investasi. Berapa besar pengembalian atas dana yang telah diinvestasikan dalam kegiatan tertentu. Penentuan harga juga memengaruhi penentuan pangsa pasar (*market share*). Adakalanya perusahaan harus menetapkan harga yang rendah untuk meningkatkan pangsa pasar. Harga rendah dapat menyebabkan keuntungan menurun, Namun demikian, harga yang rendah tersebut ditujukan untuk menarik pelanggan membeli produk tersebut, sehingga keuntungan secara keseluruhan tidak berkurang. Penentuan harga dapat pula bertujuan untuk menghadapi atau mencegah persaingan. Pada saat produk berada pada tahap pengenalan, perusahaan memilih untuk menetapkan harga yang rendah untuk dapat memenangkan persaingan karena lebih dikenal masyarakat. Selain itu, penentuan harga juga bertujuan agar layanan yang diberikan dapat dijangkau masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari tarif layanan kesehatan yang tidak terlalu *fix*, atau dapat disesuaikan dengan tingkat kemampuan pasien, atau pemberian imunisasi yang sengaja menetapkan harga yang rendah agar dapat dijangkau oleh semua lapisan masyarakat.

Pelanggan memiliki persepsi tertentu terhadap harga barang dan jasa yang ditawarkan. Pertimbangan utama yang dilakukan dalam penetapan harga adalah hubungan antara harga dan kualitas dan penetapan harga khusus atau penetapan harga yang tidak seperti biasanya (*odd pricing*). Penelitian menunjukkan bahwa persepsi pelanggan terhadap kualitas produk berhubungan erat dengan harga. Para pemasar juga yakin bahwa hubungan antara harga dan kualitas yang dipersepsikan oleh pelanggan tersebut menyebabkan adanya penilaian pelanggan, apakah harga tersebut terlalu murah atau terlalu mahal. Para pelanggan saat ini juga bersedia membayar lebih untuk produk yang berkualitas dan tersertifikasi dan tidak mau lagi membeli produk yang kurang dapat dipercaya. Sementara itu, penetapan harga khusus saat ini semakin banyak dilakukan dengan cara menentukan harga yang nampak seolah-olah lebih murah. Sebagai contoh, harga sepasang sepatu Rp. 200.000,00 akan nampak lebih murah menurut persepsi konsumen bila pada label harga ditulis Rp. 199.000,00.

Meskipun dalam Teori Ekonomi Mikro menekankan pada penentuan harga untuk memenangkan persaingan, namun para pemasar seringkali bersaing mendasarkan pada atribut produk, bukan pada harga. Harga bahkan bukan merupakan hal utama yang digunakan dalam promosi. Para pemasar justru menekankan pada citra produk dan kemanfaatan atau kualitas produk menurut persepsi pelanggan seperti keawetan, kemudahan mendapatkannya, kenyamanan digunakan, gaya, dan sebagainya. Beberapa perusahaan jasa memromosikan jasa seperti halnya memromosikan produk dengan menyatakan bahwa layanan yang baik adalah layanan dengan cara homogen atau dengan cara pemberian layanan yang sama. Perusahaan harus melihat harga dan kualitas pesaing sebelum mereka menentukan harga produk atau layanannya.

Selanjutnya, strategi non harga saat ini berkembang sangat pesat. Ada beberapa strategi non harga yang dapat digunakan dalam memenangkan persaingan, misalnya nilai tambah, mengedukasi pelanggan, dan menyusun hubungan dengan pelanggan. Strategi nilai tambah dilakukan dengan memberikan layanan yang berbeda daripada perusahaan pesaing. Apotek atau toko obat misalnya, memberikan layanan antaran ke tempat tujuan bagi para pelanggan yang membeli obat baik dengan resep dokter maupun tanpa resep dokter. Mengedukasi pelanggan dilakukan dengan tujuan agar pelanggan lebih mengenali produk yang akan dibelinya. Pemasar bisa menunjukkan produk yang berkualitas dan membandingkannya dengan produk yang tidak berkualitas tanpa menyebutkan merek produk tersebut. Strategi non harga ketiga adalah menyusun hubungan. Strategi ini dilakukan dengan menyediakan berbagai macam fasilitas dan kemudahan bagi pelanggan seluas-luasnya. Perusahaan penerbangan misalnya, akan memberikan kemudahan dalam memesan tiket hingga mengantarkan tiket sampai ke pelanggan. Selain itu, pemesanan tiket dapat dilakukan secara *online* dan pemberian harga lebih rendah dengan pembayaran menggunakan kartu kredit.

Menurut Joshi (2012), terdapat lima strategi penentuan harga, yaitu memaksimalkan kuantitas penjualan, target harga pengembalian, harga berdasarkan nilai, penetapan harga populer, dan penetapan harga adil. Strategi memaksimalkan harga penjualan (*maximize the quantity sold*) dilakukan dengan mengurangi biaya produksi dengan memaksimalkan jumlah produksi. Strategi ini sangat tepat bila digunakan untuk memasuki pasar baru. Strategi kedua adalah target pengembalian harga (*target return pricing*). Pada strategi ini harga ditentukan berdasarkan berapa banyak pengembalian investasi (*return on investment*) yang akan dicapai. Strategi ketiga adalah penentuan harga berdasarkan nilai (*value-based pricing*). Pada strategi ini harga ditentukan berdasarkan nilai yang diberikan pelanggan terhadap produk yang akan kita tawarkan kepada pelanggan.

Strategi keempat adalah penentuan harga populer (*popular price points*). Pada strategi penentuan harga ini harga ditentukan berdasarkan penilaian pelanggan terhadap uang yang dibelanjakannya untuk membeli barang tersebut. Sedangkan strategi penentuan harga adil (*fair pricing*) yaitu penentuan harga yang didasarkan atas *range* yang ditetapkan pelanggan. Strategi ini digunakan berdasarkan pada hasil penelitian terhadap pelanggan. Selanjutnya, bagaimana langkah yang tepat dalam menentukan harga? Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan permintaan terhadap produk yang akan kita tawarkan. Pada kondisi normal, harga yang tinggi akan menurunkan permintaan dan harga rendah akan menaikkan permintaan. Namun demikian, produsen harus melihat bagaimana produk dan harga pesaing, dan bagaimana posisi produk dibandingkan dengan pesaing. *Follower* biasanya tidak akan berhasil bila tampil dengan harga yang lebih tinggi daripada *leader*-nya tanpa ada kekhasan produk tersebut.

Langkah kedua adalah dengan membuat prediksi terhadap reaksi pesaing. Untuk mengetahui reaksi pesaing, perusahaan perlu mengumpulkan data mengenai produk, biaya, pangsa pasar, dan sebagainya. Langkah ketiga adalah menyusun pangsa pasar atas produk yang kita tawarkan. Harga yang rendah akan meningkatkan pangsa pasar, sedangkan harga yang tinggi akan menurunkan pangsa pasar. Pangsa pasar tersebut selain dipengaruhi oleh harga, dipengaruhi pula oleh kapasitas produksi. Langkah keempat adalah menentukan strategi pemasaran, apakah akan menggunakan peluncuran harga (*price skimming*) atau harga penetrasi (*penetration pricing*). Peluncuran harga dilakukan dengan menetapkan harga yang tinggi di awal untuk menutup biaya, sedangkan harga penetrasi dilakukan dengan menetapkan harga yang rendah di awal untuk mendapatkan pangsa pasar. Langkah kelima adalah menetapkan kebijakan pemasaran perusahaan, yang meliputi produk yang ditawarkan, periklanan dan promosi, serta sistem distribusi yang dilakukan. Setelah melakukan analisis tersebut, perusahaan kemudian menetapkan harga bagi produk yang ditawarkan ke pasar.

B. HARGA BERDASARKAN BIAYA, PERMINTAAN, DAN PERSAINGAN

Harga pada umumnya ditentukan berdasarkan beberapa pertimbangan. Harga dapat ditentukan berdasarkan penerapan konsep penawaran dan permintaan atau berdasarkan analisis yang berorientasi pada biaya. Teori Ekonomi menyatakan bahwa harga pasar ditentukan oleh seberapa banyak produk diinginkan dengan harga tertentu sesuai dengan yang ditawarkan pemasok pada harga tersebut. Dengan kata lain, harga terjadi pada suatu titik di mana banyaknya permintaan yang terjadi sama dengan banyaknya penawaran.

Teori Ekonomi memelopori keputusan penetapan harga yang terbaik, namun banyak sektor bisnis tidak memiliki informasi yang mereka inginkan untuk membuat keputusan tersebut sehingga mereka menggunakan rumusan penentuan harga berdasarkan pada biaya. Penentuan harga berdasarkan pada biaya total berhubungan dengan penawaran suatu produk di pasar termasuk biaya penelitian dan pengembangan, biaya produksi, biaya transportasi, dan biaya pemasaran. Jumlah yang ditambahkan (*markup*) merupakan biaya

yang tidak diharapkan atau merupakan kelebihan yang disebut dengan keuntungan. Jumlah biaya total dan tambahan atau keuntungannya itulah merupakan harga yang ditetapkan. Meskipun biaya tambahan yang ditetapkan bervariasi yang dipengaruhi oleh citra terhadap merek dan jenis toko, namun harga menjadi lebih tinggi ketika harus menentikan harga pedagang besar dan harga pengecer.

Sebelum menentukan harga, manajer pada umumnya menggunakan analisis harga yang berorientasi pada biaya dan analisis pulang pokok atau analisis keseimbangan. Penentuan harga yang berorientasi pada biaya mempertimbangkan keinginan perusahaan dalam membuat laba atau keuntungan untuk menutup biaya produksi. Hal ini mendorong perusahaan harus menentukan berapa unit yang harus dibeli pada harga tertentu untuk mendapatkan keuntungan. Analisis pulang pokok atau analisis keseimbangan dilakukan dengan menilai biaya dibandingkan dengan pendapatannya. Biaya yang dianalisis meliputi biaya tetap (*fixed cost*) dan biaya variabel (*variable cost*). Biaya tetap merupakan biaya yang harus tetap dikeluarkan berapa pun jumlah produk yang dihasilkan. Komponen biaya tetap misalnya biaya sewa, peralatan, asuransi, mesin, dan sebagainya. Biaya variabel merupakan biaya yang harus dikeluarkan sesuai dengan banyaknya produk yang dihasilkan, misalnya biaya bahan baku, biaya tenaga kerja per unit produk, biaya pengiriman produk, dan sebagainya. Analisis pulang pokok atau analisis keseimbangan ini akan menentukan berapa unit yang harus dihasilkan agar perusahaan mendapatkan keuntungan.

Strategi penentuan harga merupakan elemen yang penting dalam bauran pemasaran dan merupakan elemen yang lebih mudah dilakukan daripada perubahan produk dan pendistribusian produk. Dalam penentuan harga produk yang telah ada, perusahaan memiliki tiga pilihan, yaitu:

- a. Penentuan harga melebihi harga pasar untuk produk yang sama untuk mengambil keuntungan dengan asumsi bahwa harga yang lebih tinggi menunjukkan kualitas yang lebih baik.
- b. Penentuan harga dibawah harga pasar yang memang ditetapkan untuk produk yang memiliki kualitas di bawah kualitas produk yang ada.
- c. Penentuan harga yang mirip dengan harga pasar.

Selanjutnya, dalam penentuan produk baru atau produk yang baru saja diperkenalkan di pasar, perusahaan memiliki dua pilihan, yaitu peluncuran harga (*price skimming*) dan harga penetrasi (*penetration pricing*). Peluncuran harga merupakan penetapan harga di awal yang tinggi untuk menutup biaya yang telah dikeluarkan dan untuk mendapatkan keuntungan. Peluncuran harga ini dapat berhasil dengan baik apabila para pemasar mampu menemukan pelanggan yang dapat menilai bahwa produk baru yang ditawarkan tersebut berbeda dari produk lain yang telah ada. Sebaliknya, harga penetrasi merupakan penetapan harga yang rendah di awal untuk memantapkan produk di pasar untuk menarik minat pelanggan dan mendorong pelanggan untuk mencoba melakukan pembelian. Perkembangan pemasaran dewasa ini mengarah pada pemasaran digital yang menggunakan sistem penentuan harga variabel sebagai alternatif sistem penentuan harga tetap yang bersifat konvensional. Penentuan harga yang tetap juga jarang digunakan dalam pemasaran bisnis ke bisnis. Harga dinamis yang menuntut fleksibilitas antara pembeli dan penjual dilakukan dengan menyusun harga menggunakan *web*.

Menurut Madura (2007), ada tiga hal yang merupakan pertimbangan dalam penentuan harga, yaitu biaya produksi, tersedianya persediaan, dan harga pesaing. Beberapa perusahaan menentukan harga berdasarkan pada estimasi biaya produksi per unit produk, kemudian menambahkan (*markup*) sejumlah tertentu untuk menentukan keuntungan yang akan diperoleh. Metode ini sering disebut dengan *cost-based pricing*. Beberapa perusahaan lain menentukan harga berdasarkan ketersediaan produk di perusahaan. Pada umumnya,

perusahaan akan menurunkan harga apabila banyaknya persediaan melimpah dan perusahaan menginginkan pengurangan persediaan tersebut.

Pertimbangan ketiga dalam menentukan harga adalah harga pesaing. Harga penetrasi seperti yang telah dipaparkan sebelumnya merupakan strategi menetapkan harga di bawah pesaing untuk dapat memenangkan persaingan. Penetapan harga ini seringkali digunakan untuk perusahaan penerbangan, mobil, dan perusahaan makanan. Keberhasilan strategi penetrasi ini tergantung pada tanggapan pembeli terhadap penurunan harga tersebut. Permintaan terhadap produk yang fleksibel atau elastis terhadap harga pasti akan memberikan respon tinggi dan menambah jumlah pembeliannya. Dapat dikatakan bahwa strategi penetrasi harga ini cocok digunakan pada barang-barang mewah yang pada umumnya mempunyai pembeli atau pelanggan yang sangat sensitif terhadap naik atau turunnya harga barang.

Namun demikian, strategi penetrasi harga ini tidak berhasil diterapkan pada permintaan produk yang tidak elastis terhadap harga, sehingga penurunan harga tidak ditanggapi secara cepat oleh pembeli. Hal ini disebabkan pelanggan tidak akan berpindah ke produk lain yang harganya lebih rendah untuk mendapatkan keuntungan. Contoh produk atau jasa yang tidak sensitif terhadap penurunan harga adalah dokter gigi atau pun penata rambut yang memberikan pelayanan sangat personal, sehingga apabila ada dokter gigi atau ahli penata rambut lain yang menurunkan harganya, pelanggan tidak akan berpindah kepadanya.

Selain harga penetrasi, strategi kedua dalam penetapan harga yang mempertimbangkan pesaing adalah penetapan harga defensif (*defensive pricing*). Penetapan harga defensif merupakan strategi penetapan harga yang menghadapi pangsa pasar. Hal ini dapat dilihat pada penurunan harga komputer IBM dan Compaq yang dilakukan menanggapi penurunan harga pesaingnya. Beberapa perusahaan menetapkan harga yang lebih rendah untuk mencegah pesaing baru yang akan memasuki pasar. Strategi ini dikenal dengan nama penentuan harga predator (*predatory pricing*).

Strategi penentuan harga ketiga yang didasarkan pada pesaing adalah penentuan harga status (*prestige pricing*). Strategi ini dilakukan dengan menentukan harga yang lebih tinggi dari harga pesaing untuk membuat imej bahwa produk tersebut lebih baik daripada produk pesaing yang lebih murah harganya. Perusahaan yang menawarkan lebih dari satu jenis produk dapat menggunakan strategi penetrasi harga untuk salah satu produknya dan strategi penentuan harga status untuk produk lainnya.

Ada kalanya, perusahaan tidak menggunakan strategi penentuan harga. Pada umumnya, perusahaan tersebut hanya menggunakan taktik penentuan harga. Bila perusahaan memiliki beberapa jenis produk yang ditawarkan kepada pelanggan, maka perusahaan dapat menggunakan taktik *price lining*. Taktik *price lining* merupakan penentuan sejumlah harga yang terbatas untuk kategori produk tertentu. Penentuan harga psikologis juga seringkali menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan harga. Penentuan harga psikologis mengambil keuntungan dari kenyataan bahwa pelanggan tidak selalu rasional dalam melakukan pembelian, seperti pembelian produk mewah. Taktik penetapan harga lainnya adalah penentuan harga gasal-genap (*odd-even pricing*), yaitu penentuan harga yang didasarkan pada teori bahwa pelanggan akan lebih memilih harga yang bukan jumlah genap, melainkan jumlah gasal. Hal ini dapat dilihat seperti penentuan harga sepuluh ribu rupiah (Rp. 10.000,00) akan ditulis seharga sembilan ribu sembilan ratus sembilan puluh rupiah (Rp. 9.990,00) untuk menarik minat pembeli karena seolah harga produk tersebut pada kisaran sembilan ribu, bukan sepuluh ribu.

Selain itu, dalam penentuan harga produk, perusahaan harus memutuskan apakah perusahaan akan menentukan diskon khusus, harga penjualan periodik, dan pemberian jangka waktu kredit. Pelanggan yang seringkali melakukan pembelian produk yang sama

dalam jumlah besar pada umumnya akan mendapatkan harga yang berbeda (*discounting*). Sebagai contoh, pemberian potongan harga surat kabar atau buku bagi para siswa, atau bagi para pebisnis yang seringkali menggunakan jasa penerbangan, juga akan mendapatkan potongan harga bila membeli tiket pesawat untuk penerbangan dengan tempat asal dan tujuan yang berbeda. Perusahaan juga seringkali memberikan potongan harga pada waktu tertentu (*sales prices*). Sebagai contoh, supermarket yang akan memberikan potongan harga untuk produk tertentu pada waktu tertentu.

Selain itu, adanya jangka waktu pembayaran kredit juga memengaruhi dalam penentuan harga. Sebagai contoh, pembayaran yang dilakukan secara tunai akan mendapatkan potongan harga dibandingkan dengan pembayaran yang dilakukan secara kredit. Hal ini disebabkan pembayaran secara kredit memiliki resiko terjadinya kredit macet. Namun demikian, perkembangan yang terjadi akhir-akhir ini menunjukkan bahwa pembelian yang menggunakan kartu kredit justru mendapatkan potongan harga daripada pembayaran tunai. Hal ini disebabkan antara perusahaan penghasil produk dan perbankan yang mengeluarkan kartu kredit memiliki jaringan kerjasama dengan berbagai kepentingan masing-masing, sehingga cenderung mengganggu hubungan dengan pelanggan.

Selanjutnya, perusahaan dapat menaikkan atau menurunkan harga produk yang ditawarkan dengan berbagai alasan. Kenaikan harga produk biasanya disebabkan oleh:

- a. Permintaan meningkat, penawaran tetap atau menurun
- b. Kondisi pesaing yang lemah
- c. Para pemasar atau penjual bertahan pada harga yang tinggi
- d. Peningkatan upah tetapi tidak ada peningkatan produktivitas
- e. Faktor produksi yang digunakan tidak efisien
- f. Para pembeli memiliki minat tinggi untuk melakukan pembelian.

Sementara itu, penurunan harga produk yang ditawarkan dapat disebabkan oleh:

- a. Banyaknya penawaran sedangkan permintaan menurun
- b. Kuatnya pesaing
- c. Pemasar atau penjual tidak mau bertahan pada harga yang ada sekarang
- d. Tingkat upah stabil tetapi produktivitas meningkat
- e. Faktor produksi digunakan secara efisien
- f. Para pembeli tidak memiliki minat untuk membeli barang tersebut.

Pada prakteknya, penjual atau pemasar dapat memilih menetapkan harga produk yang tetap atau tidak dapat ditawar (*one price*), namun ada kalanya para penjual atau pemasar tersebut menetapkan bahwa harga dapat ditawar (*variable price*). Tawar-menawar harga antara pembeli dan penjual tersebut nantinya akan dapat diperoleh kesepakatan mengenai harga yang tepat untuk keduanya. Penentuan harga merupakan kegiatan yang menyita banyak waktu. Pemasar perlu melakukan pengenalan terhadap pasar dan pelanggan serta lingkungan untuk dapat menetapkan harga secara tepat. Penetapan harga juga merupakan kegiatan strategis bagi perusahaan khususnya yang berpengaruh dalam strategi pemasaran perusahaan tersebut.



LATIHAN 3

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- a. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang penentuan harga.
- b. Jelaskan berbagai tujuan penentuan harga.
- c. Jelaskan lima strategi penentuan harga yang telah dipaparkan pada kegiatan belajar tiga ini.
- d. Jelaskan langkah penentuan harga.
- e. Jelaskan penentuan harga produk baru

Jawaban Latihan

1. Penentuan harga (*pricing*) merupakan proses penentuan apa yang pelanggan harus bayarkan dan apa yang penjual dapatkan dari proses pertukaran produk tersebut. Keputusan penentuan harga dipengaruhi oleh kebutuhan untuk dapat bersaing di pasar yang memperhatikan pertimbangan sosial, etika, dan citra perusahaan.
2. Penetapan harga bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan mendapatkan dan meningkatkan pangsa pasar, menghadapi, mencegah, dan memenangkan persaingan, membangun pesan kepada pelanggan, untuk tujuan prestisius, menciptakan citra terhadap produk, dan mencapai tujuan sosial, menentukan target pengembalian,
3. Ada lima strategi penentuan harga, yaitu memaksimalkan kuantitas penjualan, target harga pengembalian, harga berdasarkan nilai, penetapan harga populer, dan penetapan harga adil. Strategi memaksimalkan harga penjualan (*maximize the quantity sold*) dilakukan dengan mengurangi biaya produksi dengan memaksimalkan jumlah produksi. Strategi ini sangat tepat bila digunakan untuk memasuki pasar baru. Strategi kedua adalah target pengembalian harga (*target return pricing*). Pada strategi ini harga ditentukan berdasarkan berapa banyak pengembalian investasi (*return on investment*) yang akan dicapai. Strategi ketiga adalah penentuan harga berdasarkan nilai (*value-based pricing*). Pada strategi ini harga ditentukan berdasarkan nilai yang diberikan pelanggan terhadap produk yang akan kita tawarkan kepada pelanggan.
4. Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan permintaan terhadap produk yang akan kita tawarkan. Pada kondisi normal, harga yang tinggi akan menurunkan permintaan dan harga rendah akan menaikkan permintaan. Namun demikian, produsen harus melihat bagaimana produk dan harga pesaing, dan bagaimana posisi produk dibandingkan dengan pesaing. Follower biasanya tidak akan berhasil bila tampil dengan harga yang lebih tinggi daripada leadernya tanpa ada kekhasan produk tersebut. Langkah kedua adalah dengan membuat prediksi terhadap reaksi pesaing. Untuk mengetahui reaksi pesaing, perusahaan perlu mengumpulkan data mengenai produk, biaya, pangsa pasar, dan sebagainya. Langkah ketiga adalah menyusun pangsa pasar atas produk yang kita tawarkan. Harga yang rendah akan meningkatkan pangsa pasar, sedangkan harga yang tinggi akan menurunkan pangsa pasar. Pangsa pasar tersebut selain dipengaruhi oleh harga, dipengaruhi pula oleh kapasitas produksi. Langkah keempat adalah menentukan strategi pemasaran, apakah akan menggunakan peluncuran harga (*price skimming*) atau harga penetrasi (*penetration pricing*). Peluncuran harga dilakukan dengan menetapkan harga yang tinggi di awal untuk menutup biaya, sedangkan harga penetrasi dilakukan dengan menetapkan harga yang rendah di awal untuk mendapatkan pangsa pasar. Langkah kelima adalah menetapkan kebijakan pemasaran perusahaan, yang meliputi produk yang ditawarkan, periklanan dan promosi, serta sistem distribusi yang

dilakukan. Setelah melakukan analisis tersebut, perusahaan kemudian menetapkan harga bagi produk yang ditawarkan ke pasar.

5. Penentuan produk baru atau produk yang baru saja diperkenalkan di pasar, perusahaan memiliki dua pilihan, yaitu peluncuran harga (*price skimming*) dan harga penetrasi (*penetration pricing*). Peluncuran harga merupakan penetapan harga di awal yang tinggi untuk menutup biaya yang telah dikeluarkan dan untuk mendapatkan keuntungan. Peluncuran harga ini dapat berhasil dengan baik apabila para pemasar mampu menemukan pelanggan yang dapat menilai bahwa produk baru yang ditawarkan tersebut berbeda dari produk lain yang telah ada. Sebaliknya, harga penetrasi merupakan penetapan harga yang rendah di awal untuk memantapkan produk di pasar untuk menarik minat pelanggan dan mendorong pelanggan untuk mencoba melakukan pembelian. Selain itu, penentuan harga dapat dipengaruhi oleh tiga hal yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan harga, yaitu biaya produksi, tersedianya persediaan, dan harga pesaing.



RANGKUMAN

Penentuan harga merupakan salah satu bauran pemasaran yang menantang. Tanpa ada penentuan harga, maka pemasaran tidak akan terjadi. Para pemasar atau penjual harus mampu menetapkan harga untuk menutup semua biaya produksi, sekaligus menetapkan harga yang dapat bersaing. Ada berbagai faktor yang menjadi pertimbangan dalam menentukan harga produk, seperti jenis industri, persaingan yang ada, kegiatan pemasaran, posisi produk, dan berbagai faktor lain yang berpengaruh dalam penentuan harga produk. Penetapan harga dapat dilakukan dengan berbagai macam cara. Cara yang paling mudah dan banyak digunakan adalah dengan pertimbangan biaya, baik biaya tetap maupun biaya variabel. *Skimming price strategy* dilakukan dengan menetapkan harga tinggi untuk memaksimalkan laba, *penetration strategy* dilakukan dengan menetapkan harga yang rendah untuk menarik minat pelanggan melakukan pembelian merupakan dua strategi penentuan harga produk baru. *Demand oriented pricing* yang didasarkan pada harga menurut pelanggan, dan *competition oriented pricing* yang didasarkan pada semua harga pesaing juga merupakan strategi penentuan harga produk yang ditawarkan kepada pelanggan.



TES FORMATIF 3

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Berikut merupakan tujuan penentuan harga, kecuali:
 - a. memaksimalkan keuntungan
 - b. mendapatkan pangsa pasar
 - c. merendahkan pesaing
 - d. memenangkan persaingan
2. Ada beberapa strategi non harga yang dapat digunakan dalam memenangkan persaingan, yaitu
 - a. nilai tambah
 - b. mengedukasi pelanggan
 - c. menyusun hubungan
 - d. jawaban a,b,c benar

3. Mengedukasi pelanggan dilakukan dengan tujuan
 - a. agar pelanggan lebih mengenali produk yang akan dibelinya
 - b. agar pembeli tidak menyesal atas keputusan pembeliannya
 - c. agar pembeli dapat membandingkan antara produk yang dipilih dan pesaing
 - d. agar pembeli mau membeli produk pesaing
4. Analisis pulang pokok atau analisis keseimbangan dilakukan dengan menilai biaya dibandingkan dengan pendapatannya. Biaya yang dianalisis meliputi
 - a. biaya tetap
 - b. biaya variabel
 - c. biaya distribusi
 - d. biaya total
5. Dalam penentuan harga produk yang telah ada, perusahaan memiliki tiga pilihan berikut, kecuali:
 - a. Penentuan harga melebihi harga pasar untuk produk yang sama untuk mengambil keuntungan dengan asumsi bahwa harga yang lebih tinggi menunjukkan kualitas yang lebih baik.
 - b. Penentuan harga dibawah harga pasar yang memang ditetapkan untuk produk yang memiliki kualitas di bawah kualitas produk yang ada.
 - c. Penentuan harga yang mirip dengan harga pasar
 - d. Penentuan harga yang berbeda
6. Penentuan produk baru atau produk yang baru saja diperkenalkan di pasar, perusahaan memiliki dua pilihan, yaitu
 - a. *price skimming* dan *penetration pricing*
 - b. *defensive pricing* dan *predatory pricing*
 - c. *prestige pricing* dan *odd-even pricing*
 - d. *price lining* dan *cost pricing*
7. Peluncuran harga merupakan penetapan harga di awal yang tinggi untuk menutup biaya yang telah dikeluarkan dan untuk mendapatkan keuntungan. Peluncuran harga ini dapat berhasil dengan baik apabila para pemasar mampu menemukan pelanggan yang dapat menilai bahwa produk baru yang ditawarkan tersebut berbeda dari produk lain yang telah ada. Penetapan harga ini disebut:
 - a. *prestige pricing*
 - b. *skimming pricing*
 - c. *penetration pricing*
 - d. *predatory pricing*
8. Beberapa perusahaan menentukan harga berdasarkan pada estimasi biaya produksi per unit produk, kemudian menambahkan (*markup*) sejumlah tertentu untuk menentukan keuntungan yang akan diperoleh. Metode ini sering disebut dengan
 - a. *cost-based pricing*
 - b. *profit-based pricing*
 - c. *markup-based pricing*
 - d. *line-based pricing*
9. Penetapan harga defensif merupakan strategi penetapan harga yang menghadapi pangsa pasar. Strategi ini dikenal dengan nama:
 - a. penentuan harga lini
 - b. penentuan harga menyerang
 - c. penentuan harga predator
 - d. penentuan harga diskon
10. Mengapa perusahaan menggunakan strategi nonharga?
 - a. Strategi nonharga itu murah

- b. Strategi nonharga itu unik
- c. Strategi nonharga tidak mudah ditiru
- d. Strategi nonharga adalah hal yang baru

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 4. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Mendistribusikan Produk Dengan Cepat dan Efisien

A. PERANTARA GROSIRAN DAN RITEL

Elemen selanjutnya dalam bauran pemasaran adalah **strategi distribusi**, yaitu kegiatan untuk mendapatkan layanan. Perantara (*intermediaries*) akan membantu perusahaan dalam mendistribusikan produk baik dengan memindahkan atau menyampaikan produk ke pasar atau dengan menyediakan informasi yang dapat mendorong perpindahan produk dari penjual ke tangan pembeli. Ada dua komponen utama dalam strategi distribusi organisasi, yaitu saluran distribusi dan distribusi fisik. **Saluran distribusi** merupakan jalur di mana produk dan semua yang terkait dengan produk tersebut disampaikan dari produsen ke konsumen atau pengguna bisnis. Saluran distribusi ini merupakan suatu cara atau alat yang digunakan oleh organisasi dalam mendistribusikan barang dan jasa atau layanannya. Sementara itu, **distribusi fisik** merupakan pergerakan nyata produk dari produsen ke penggunaannya. Distribusi fisik meliputi kegiatan yang lebih luas seperti pelayanan pelanggan, transportasi, pengendalian persediaan, penanganan material atau bahan baku, pemrosesan pesanan, dan pengudangan.

Ada berbagai faktor yang dipertimbangkan dalam memasarkan produk dan jasa atau layanan dan bagaimana hal tersebut berpengaruh dalam kegiatan pemasaran. Pertimbangan pertama adalah siapa yang akan memasarkan atau menyampaikan produk kepada pelanggan. Semua distributor berpotensi untuk menyampaikan produk kepada pelanggan. Namun demikian, para pemasar harus mempertimbangkan biaya, kemudahan, keterjangkauan dan sebagainya. Pertimbangan kedua adalah motivasi para distributor. Para distributor bukan hanya sebagai pengirim produk, melainkan sebagai pihak yang menyampaikan produk kepada pelanggan, sehingga distributor juga memerlukan periklanan dan promosi. Pertimbangan ketiga adalah kemampuan distributor dalam menyampaikan produk atau layanan kepada pelanggan. Distributor yang baik adalah distributor yang mampu menarik perhatian dan minat calon pembeli untuk melakukan pembelian.

Pertimbangan keempat adalah lokasi distributor tersebut. Distributor yang efektif adalah distributor yang berlokasi dekat dengan pelanggan untuk produk konsumsi dan dekat dengan perusahaan pembuat produk untuk barang industri. Hal ini bertujuan agar biaya angkut rendah dan produk tidak rusak selama mengalami proses pendistribusian. Pertimbangan kelima adalah pertimbangan logistik, yaitu keputusan mengenai di mana atau ke mana, kepada siapa, dan bagaimana Anda menjual produk dan jasa. Selain itu, apakah distributor tersebut mempunyai channel atau link dengan berbagai perusahaan lain yang dapat mendukung pemasaran atau pendistribusian produk. Pertimbangan keenam adalah tingkat pelayanan. Hal ini dimaksudkan untuk mengambil keputusan mengenai kesamaan fasilitas layanan yang ada di setiap daerah atau kota yang menjadi tujuan pemasaran produk perusahaan.

Untuk menyampaikan produk atau jasa ke tangan pelanggan, perusahaan dapat memilih saluran distribusi langsung atau tidak menggunakan perantara sama sekali, atau menggunakan perantara. Perantara pemasaran melakukan berbagai fungsi yang membantu saluran distribusi beroperasi secara lancar, seperti pembelian, penjualan, penyimpanan, pengiriman produk, menyortir dan menilai produk, dan memberikan informasi kepada anggota saluran distribusi lainnya. Distribusi langsung merupakan saluran distribusi yang menyampaikan produk secara langsung dari produsen ke konsumen atau pembeli industri tanpa melalui perantara. Hal ini sering dilakukan oleh produsen yang melakukan penjualan produk melalui internet. Keunggulan distribusi langsung adalah adanya pengendalian penuh dari perusahaan terhadap harga produk yang dibebankan pada pembeli. Pada umumnya,

para pengecer akan menetapkan harga yang lebih tinggi daripada harga yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan pada umumnya lebih memilih tidak menggunakan perantara pemasaran.

Selain harga yang sesuai dengan penetapan harga dari perusahaan, tidak adanya perantara pemasaran juga lebih menguntungkan perusahaan karena perusahaan dapat mengetahui secara langsung umpan balik mengenai produk tersebut langsung dari pembeli atau pelanggan. Namun demikian, perusahaan yang tidak menggunakan perantara pemasaran memerlukan lebih banyak karyawan dan tidak ada spesialisasi secara khusus dalam memasarkan produknya. Selain itu, bila pemasaran tidak menggunakan perantara pemasaran, maka perusahaan harus menyediakan pelayanan pembayaran secara kredit. Bila perusahaan memasarkan produknya melalui perantara pemasaran, perusahaan tidak lagi menyediakan fasilitas kredit bagi pembeli.

Pedagang besar (*wholesaler*) merupakan perantara yang menjual produk atau bisnis lain untuk dijual kembali atau digunakan oleh pelanggan akhir. Pengecer (*retailer*) merupakan perantara yang menjual produk secara langsung pada pelanggan akhir. Menurut Ebert dan Griffith (2009), ada empat jenis saluran distribusi, yaitu distribusi langsung, distribusi melalui pengecer, distribusi melalui pedagang besar, dan distribusi melalui agen atau broker. Distribusi langsung merupakan hubungan langsung antara produsen dan konsumen secara langsung dan sederhana, dan pada umumnya digunakan dalam pasar bisnis ke bisnis. Distribusi langsung juga sering digunakan pada penjualan buah-buahan dan sayur-sayuran segar. Selain itu, distribusi langsung seringkali ditemukan pada pemasaran produk yang mahal, kompleks, dan memerlukan demonstrasi atau peragaan secara langsung. Produk yang dipasarkan bisnis ke bisnis (*B2B*) seperti instalasi, peralatan asesoris, bagian komponen, layanan, dan bahan baku pada umumnya dilakukan distribusi langsung

Distribusi melalui pengecer, yaitu penyampaian produk dari produsen kepada konsumen melalui para pengecer, misalnya ban goodyear dan jeans levi's yang mempunyai *outlet* khusus, atau *outlet* besar seperti Wal-Mart. Sementara itu, distribusi melalui pedagang besar membutuhkan biaya dan ruang yang besar untuk menyimpan produk sebelum disampaikan kepada konsumen. Ruang yang besar tersebut pada umumnya merupakan tempat memamerkan (*display*) produk yang akan ditawarkan kepada konsumen. Sedangkan distribusi melalui agen atau broker dilakukan dengan menganggap broker atau agen sebagai wakil produsen. Wakil produsen ini menerima komisi dari produk yang dijual kepada konsumen. Agen penjualan ini juga termasuk agen perjalanan yang pada umumnya berhubungan dengan produk yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pedagang besar pada umumnya beroperasi secara independen yang membeli produk dari produsen atau perusahaan manufaktur dan menjualnya kepada konsumen atau kepada bisnis lain. Para pedagang besar tersebut mempunyai gudang untuk menyimpan produk yang akan dijualnya, melakukan pengiriman produk, dan memiliki nilai tambah dalam pelayanan penjualan, seperti kredit, mengadakan pameran, dan layanan pemasaran lainnya. Sementara itu, pengecer dapat dikelompokkan berdasarkan strategi pemasaran, lokasi, jenis layanan, dan jenis lini produknya. Pengelompokkan pengecer yang sering digunakan adalah pengecer lini produk, pengecer tawar-menawar, dan toko yang sesuai.

Pengecer lini produk merupakan pengecer dengan lini produk yang luas seperti department store dan supermarket. Kedua jenis pengecer tersebut mengatur berbagai produk yang ditawarkannya dengan baik. Department store pada umumnya menawarkan produk seperti sepatu, mebel, pakaian, dan sebagainya. Sementara itu, supermarket pada umumnya menawarkan produk makanan, alat rumah tangga, dan sebagainya. Department store pada umumnya luas, menawarkan berbagai produk dan layanan pemasaran seperti kredit dan fasilitas pengiriman. Supermarket lebih menekankan pada penawaran harga yang rendah, layanan mandiri (*self-service*), dan memiliki kesempatan memilih produk secara

leluasa. Namun ada juga pengecer lini produk yang bersifat khusus (*specialty store*), yang menjual produk khusus dan dalam jumlah kecil.

Selanjutnya, pengecer tawar-menawar akan menjual atau menawarkan produk pada harga yang rendah. Ada beberapa macam pengecer tawar-menawar. Rumah diskon, yaitu pengecer tawar-menawar yang menyusun penjualan dalam jumlah besar dengan memberikan pengurangan harga. Pengurangan harga ini juga dapat diberikan pada pelanggan yang melakukan pembayaran secara lunas, bukan kredit. Ruang pameran katalog (*catalog showroom*), merupakan pengecer yang mengirimkan katalog kepada pelanggan sehingga mendorong pelanggan melihat contoh produk, melakukan pemesanan, dan menunggu produk tersebut disampaikan kepada pembeli. Toko pabrik (*factory outlet*) merupakan toko yang dimiliki oleh perusahaan untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen. Toko pabrik tersebut digunakan untuk menghindari adanya pedagang besar maupun pengecer. Selain itu, ada pula kelompok pedagang besar (*wholesale club*) yang memberikan potongan harga kepada anggota kelompok yang merupakan konsumen yang membayar iuran keanggotaan setiap tahun. Sementara itu, toko yang sesuai atau yang selalu ada merupakan toko yang mudah dijumpai, buka 24 jam, dan memberikan layanan cepat, namun tidak memberikan potongan harga. Hal ini dapat kita jumpai pada toko Circle K dan apotek K24.

Saluran distribusi lainnya adalah saluran distribusi fisik. Saluran distribusi fisik menunjukkan kegiatan yang dibutuhkan untuk memindahkan produk dari perusahaan atau produsen ke konsumen yang meliputi operasi penggudangan dan transportasi. Tujuan saluran distribusi fisik adalah menyediakan produk kapan dan di mana pun pelanggan membutuhkannya dengan harga rendah, dan menyediakan layanan yang dapat memuaskan pelanggan. Penyimpanan atau penggudangan merupakan bagian utama kegiatan pengelolaan distribusi. Penggudangan dapat dilakukan secara individu atau yang dimiliki oleh satu perusahaan, atau penggudangan publik merupakan tambahan gudang individu karena periode produksi puncak sehingga perusahaan memerlukan gudang tambahan.

Menurut Madura (2007), terdapat faktor yang memengaruhi pemilihan saluran distribusi, yaitu kemudahan dalam penyampaian atau transportasi, tingkat standarisasi, dan pesanan melalui internet. Apabila produk yang ditawarkan atau dijual oleh perusahaan merupakan produk yang mudah dibawa, maka peran perantara pemasaran akan lebih memudahkan perusahaan dalam menyampaikan produk kepada pelanggan. Namun demikian, apabila produk yang ditawarkan sulit dipindahkan, maka keberadaan perantara pemasaran justru akan mempersulit proses pemindahan produk tersebut. Oleh karena itu, untuk produk yang sulit dipindahkan, perusahaan akan lebih memilih menyampaikan langsung kepada pembeli atau pelanggan.

Hal yang sama adalah dalam hal tingkat standarisasi. Produk yang semakin terstandarisasi akan lebih memungkinkan adanya keterlibatan perantara pemasaran. Untuk produk yang bersifat unik, produsen lebih baik tidak menggunakan perantara pemasaran, namun mengadakan pemasaran secara langsung. Pada umumnya produk yang unik atau khusus tidak dijual di toko, melainkan diadakan melalui pemesanan langsung ke pihak perusahaan. Selain itu, perusahaan yang melakukan kegiatan pemasarannya melalui internet tidak memerlukan perantara pemasaran. Para pembeli atau pelanggan menggunakan pemasaran langsung.

Para perantara pemasaran harus menentukan dan membuat rencana pemasaran atau pendistribusian hingga ke mana saja, atau yang disebut sebagai jangkauan pemasaran (*market coverage*). Jangkauan pemasaran tersebut dapat dikelompokkan ke dalam tiga jenis distribusi, yaitu distribusi intensif, distribusi selektif, dan distribusi eksklusif. Distribusi intensif merupakan pendistribusian produk ke semua *outlet*. Hal ini dimaksudkan agar pembeli atau pelanggan mudah menjangkau produk tersebut. Hal ini dapat kita jumpai pada produk-produk *soft drink* yang telah didistribusikan ke semua toko makanan dan minuman di seluruh pelosok Indonesia.

Di antara para pengecer juga seringkali terjadi persaingan. Pengecer tanpa toko (*nonstore retailer*) memfokuskan pada membuat kegiatan pembelian senyaman mungkin bagi pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan penataan ruang, kenyamanan ruangan (misalnya AC, musik), kemudahan pelanggan dalam memilih dan mengambil sendiri produk yang diinginkan, dan sebagainya. Seperti halnya pemasaran, para pengecer juga mempunyai strategi pemasaran yang disusun berdasarkan sasaran dan perencanaan strategik. Para pengecer juga memiliki target pasar, memilih produk yang akan ditawarkan pada pelanggan, merencanakan pelayanan pelanggan, menetapkan harga, memilih lokasi yang tepat yang memungkinkan pelanggan mudah menjangkaunya.

Selanjutnya, distribusi selektif digunakan untuk mendistribusikan produk melalui *outlet* khusus, seperti komputer. Sedangkan distribusi selektif merupakan upaya pemasaran dengan mendistribusikan atau memasarkan produk hanya pada satu outlet khusus. Jangkauan pemasaran ini pada umumnya digunakan untuk produk atau barang mewah yang bernilai tinggi. Beberapa keunggulan dan kelemahan ketiga pilihan jangkauan pemasaran dipaparkan pada Tabel 8.10.

Tabel 8.10
Alternatif Jangkauan Pemasaran

	Keunggulan	Kelemahan
Distribusi Intensif	Memberikan kemudahan akses bagi pelanggan dan pembeli	Beberapa outlet tidak akan menerima produk jika pelanggan atau pembeli produk di tempat tersebut
Distribusi Selektif	Distribusi hanya difokuskan pada outlet yang terdapat permintaan terhadap produk tersebut atau pada outlet yang memiliki karyawan yang berpengalaman menjual produk tersebut.	Karena distribusinya selektif, produk tidak dapat diakses semudah pada distribusi intensif
Distribusi Eksklusif	Karena distribusi hanya difokuskan pada beberapa outlet, maka persepsi pembeli terhadap produk tersebut adalah prestisius	Akses produser dan pembeli terbatas.

Sumber: Madura (2007)

Sementara itu, kegiatan transportasi merupakan kegiatan pemindahan produk dari produsen ke tangan konsumen. Ada berbagai sarana transportasi yang seringkali digunakan dalam pengiriman produk, yaitu truk, pesawat, kapal, kereta api, dan sebagainya yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Perusahaan harus mengadakan akselerasi dalam proses distribusi dengan cara memperbaiki akselerasi dalam proses produksi. Sistem pendistribusian yang efektif dan efisien akan mampu menjamin ketersediaan produk tersebut bagi pelanggan atau pembeli. Tabel 8.11 memaparkan beberapa jenis toko pengecer beserta deskripsi dan contohnya. Beberapa pengecer merupakan perantara pemasaran yang mampu mendistribusikan produk kepada pelanggan. Ada beberapa pertimbangan dalam memilih pengecer, yaitu banyaknya *outlet*, kualitas layanan, jenis produk yang ditawarkan, dan menggunakan gudang atau tidak. Ada satu perantara pemasaran yang hanya menggunakan satu *outlet* (*independent retail store*), namun perantara pemasaran lainnya menggunakan lebih dari satu outlet (*chain store*). Pada umumnya, *chain store* mempunyai reputasi tingkat nasional dan dapat dipercaya kredibilitasnya.

Tabel 8.11
Jenis Toko Pengecer

Jenis Toko	Deskripsi	Contoh
Toko Khusus (<i>specialty store</i>)	Menawarkan produk yang lengkap dan terpilih dari seperangkat lini produk	Toko buku, toko musik, toko bunga, dst.
Toko Yang Mudah Dijangkau (<i>convenience store</i>)	Menawarkan produk yang mudah dijangkau, di tempat yang mudah dijangkau, buka dalam jangka waktu yang lama (24 jam sehari), dan pelayanan cepat	alfamart, indomaret, dst.
Toko Diskon (<i>discount store</i>)	Menawarkan produk yang terpilih secara luas, harga murah, dan merek-merek terkenal	Wal-Mart
Kelompok Gudang (<i>warehouse club</i>)	Toko dengan gaya penataan seperti gudang, besar, menjual makanan dan berbagai produk lain dengan harga diskon bagi anggotanya	Indogrosir
Ruang Pameran Gudang (<i>warehouse showroom</i>)	Fasilitas atau ruang yang luas, harga barang murah, dengan layanan minimal	Costco
Kelompok Pabrik (<i>factory outlet</i>)	Toko yang dimiliki oleh pabrik yang menawarkan produk yang dinilai tidak terlalu sempurna	Adidas, reebok
<i>Supermarket</i>	Pengecer besar yang melakukan layanan mandiri, untuk produk makanan dan berbagai produk lainnya yang terpilih	Superindo
<i>Supercenter</i>	Gudang maha besar yang menawarkan makanan dan berbagai jenis produk lain dengan harga diskon	Giant
Pasar raksasa/ besar (<i>hypermarket</i>)	Kombinasi <i>supermarket</i> dan toko diskon, lebih besar daripada <i>superstore</i>	Carrefour
<i>Department store</i>	Pengecer yang menawarkan berbagai produk terpilih seperti mebel, kosmetika, pakaian, perlengkapan rumah tangga, dan berbagai jenis layanan lainnya.	Gardena dept.store
Ruang Pameran Katalog (<i>catalog showroom</i>)	Jenis ruang pameran gudang di mana pelanggan membeli dari katalog dan produk disimpan di gudang yang tidak dapat terlihat oleh pembeli	Komoditas layanan

Sumber: Boone & Kurtz (2005), Ferrel et al. (2011)

B. PEMASARAN DIGITAL DAN KERJASAMA DALAM SISTEM SALURAN

Pemasaran digital (*digital marketing*) merupakan media elektronik yang menggunakan fungsi kode digital yang ditunjukkan dengan media digital seperti penggunaan komputer, telepon seluler, dan berbagai media digital lainnya. Pemasaran digital menggunakan semua media digital, termasuk internet, saluran mobile dan interaktif untuk mengembangkan komunikasi dan saling mengadakan hubungan dan pertukaran dengan pelanggan. Komunikasi digital menggunakan berbagai dimensi untuk berhubungan dengan pihak lain, ada berbagai karakteristik yang membedakan antara pemasaran digital dan pemasaran tradisional (Ferrell et al., 2011), yaitu:

1. *Addressability*, yaitu kemampuan dalam mengidentifikasi pelanggan sebelum membuat keputusan untuk melakukan pembelian.
2. *Interactivity*, yaitu kemampuan yang memungkinkan pelanggan mengekspresikan kebutuhan dan keinginannya secara langsung kepada perusahaan sebagai tanggapan atas komunikasi yang telah terjalin antara pihak perusahaan dan pelanggan.
3. *Accessibility*, yaitu kemampuan yang memungkinkan pelanggan mendapatkan informasi mengenai produk pesaing, harga, dan pandangan pesaing dan berbagai informasi mengenai perusahaan.

4. *Connectivity*, yaitu kemampuan mempertahankan pelanggan, karyawan, dan bisnis yang saling berhubungan satu sama lain. Hal ini melibatkan penggunaan jaringan kerja digital untuk menghubungkan pengguna dan penyedia produk dan layanan. Jaringan kerja sosial merupakan hal yang harus dipertahankan.
5. Pengendalian, yaitu kemampuan pelanggan untuk mengatur informasi yang diterima melalui internet.

Internet dapat mengurangi biaya komunikasi dan dapat memberikan kontribusi signifikan pada industri atau kegiatan yang tergantung pada aliran informasi digital seperti hiburan, layanan kesehatan, pendidikan, perbaikan komputer, dan sebagainya. Media digital juga dapat mengurangi biaya baik dari sisi pelanggan maupun sisi transaksi bisnis, serta dapat meningkatkan komunikasi di dalam bisnis dan antarbisnis. Perusahaan juga membutuhkan pengendalian akses dalam sistem komunikasi digital untuk menjamin produktivitas karyawan. Apa keunggulan pemasaran digital? Ada beberapa keunggulan pemasaran digital. Pertama, pemasaran digital dapat membuat komunikasi pelanggan lebih banyak, cepat, dan interaktif. Kedua, media digital membantu perusahaan mendapatkan target pasar baru secara lebih mudah. Ketiga, media digital membantu para pemasar menggunakan sumber daya baru dalam mencari pelanggan dan berkomunikasi dengan pelanggan. Empat, pemasaran digital memungkinkan pemasar dan pelanggan mudah untuk saling bertukar informasi. Media digital memang diperlukan dalam membantu mencapai sasaran dalam bauran pemasaran.

Selanjutnya, **jejaring sosial** merupakan cara pertemuan berdasarkan pada *web* baik antarkeluarga, teman, rekan kerja, yang digunakan untuk menciptakan profil dan hubungan dengan pengguna lain untuk tujuan yang lebih luas. Jejaring sosial ini juga dapat digunakan sebagai bagian pemasaran karena dapat mengubah cara pelanggan berkomunikasi satu sama lain, termasuk komunikasi antara pembeli dan penjual. Situs seperti *Facebook*, *MySpace*, *Twitter*, dan *LinkedIn* dapat memberikan kesempatan bagi para pemasar untuk membangun komunitas, menyediakan informasi mengenai produk, dan mempelajari kebutuhan dan keinginan pelanggan. Merembaknya jejaring sosial ini akan meningkatkan interaksi antara pembeli dan penjual sehingga ada kesempatan untuk munculnya target pasar yang baru.

Ada berbagai media digital yang menggunakan internet untuk berpartisipasi, seperti *blog*, *wiki*, *video sharing sites*, *photo sharing*, *podcast*, *social networks*, *virtual reality sites*, dan *mobile marketing*. *Blog* merupakan majalah periodik yang berdasarkan *web* di mana pencatat dapat mengedit dan mengadakan interaksi dengan pengguna internet lain. Para *bloggers* dapat menuliskan apa saja keinginan dan harapannya terhadap produk atau perusahaan, penilaiannya terhadap produk, dan sebagainya. *Wiki* merupakan *web site* di mana pengguna dapat menambah atau mengedit isi artikel yang diunggah. Salah satu contoh *wiki* yang telah banyak dikenal adalah *wikipedia.com*, yang merupakan ensiklopedia yang berisi jutaan artikel. *Video sharing* merupakan *web site* di mana semua orang dapat mengunggah video. *Video sharing* yang banyak dikenal seperti YouTube. Beberapa video dapat menjadi viral bila pesan yang diterimanya dapat diberikan kepada orang lain. *Viral marketing* merupakan alat untuk pemasaran yang menggunakan internet terutama jejaring sosial dan video sharing untuk memberikan pesan dan menciptakan *brand awareness*. *Photo sharing* merupakan *web site* yang dapat mengunggah foto atau gambar-gambar. *Podcasting* merupakan audio atau video yang dapat diunduh dari internet melalui pembayaran di mana isi pesannya dapat didengarkan. Jejaring sosial dapat meliputi *MySpace*, *Facebook*, *LinkedIn*, dan *Twitter*. Sedangkan *mobile marketing* merupakan pemasaran digital yang dapat dilakukan di mana saja, seperti menggunakan *iPhone* dan *BlackBerry*.



LATIHAN 4

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan strategi distribusi.
2. Jelaskan dua komponen utama dalam strategi distribusi organisasi.
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pedagang besar dan pengecer.
4. jelaskan keunggulan dan kelemahan distribusi intensif, selektif, dan eksklusif.
5. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang pemasaran digital.

Jawaban Latihan

1. Elemen selanjutnya dalam bauran pemasaran adalah strategi distribusi, yaitu kegiatan untuk mendapatkan layanan untuk menyampaikan barang dan jasa kepada pelanggan.
2. Ada dua komponen utama dalam strategi distribusi organisasi, yaitu saluran distribusi dan distribusi fisik. Saluran distribusi merupakan jalur di mana produk dan semua yang terkait dengan produk tersebut disampaikan dari produsen ke konsumen atau pengguna bisnis. Distribusi fisik merupakan pergerakan nyata produk dari produsen ke penggunaannya. Distribusi fisik meliputi kegiatan yang lebih luas seperti pelayanan pelanggan, transportasi, pengendalian persediaan, penanganan material atau bahan baku, pemrosesan pesanan, dan penggudangan.
3. Pedagang besar (*wholesaler*) merupakan perantara yang menjual produk atau bisnis lain untuk dijual kembali atau digunakan oleh pelanggan akhir. Pengecer (*retailer*) merupakan perantara yang menjual produk secara langsung pada pelanggan akhir.
4. Keunggulan dan kelemahan ketiga jenis distribusi adalah:

	Keunggulan	Kelemahan
Distribusi Intensif	Memberikan kemudahan akses bagi pelanggan dan pembeli	Beberapa outlet tidak akan menerima produk jika pelanggan atau pembeli produk di tempat tersebut
Distribusi Selektif	Distribusi hanya difokuskan pada outlet yang terdapat permintaan terhadap produk tersebut atau pada outlet yang memiliki karyawan yang berpengalaman menjual produk tersebut.	Karena distribusinya selektif, produk tidak dapat diakses semudah pada distribusi intensif
Distribusi Eksklusif	Karena distribusi hanya difokuskan pada beberapa outlet, maka persepsi pembeli terhadap produk tersebut adalah prestisius	Akses produser dan pembeli terbatas.

5. Pemasaran digital (*digital marketing*) merupakan media elektronik yang menggunakan fungsi kode digital yang ditunjukkan dengan media digital seperti penggunaan komputer, telepon seluler, dan berbagai media digital lainnya. Ada berbagai karakteristik yang membedakan antara pemasaran digital dan pemasaran tradisional (Ferrell *et al.*, 2011), yaitu:

Addressability, yaitu kemampuan dalam mengidentifikasi pelanggan sebelum membuat keputusan untuk melakukan pembelian.

Interactivity, yaitu kemampuan yang memungkinkan pelanggan mengekspresikan kebutuhan dan keinginannya secara langsung kepada perusahaan sebagai tanggapan atas komunikasi yang telah terjalin antara pihak perusahaan dan pelanggan.

Accessibility, yaitu kemampuan yang memungkinkan pelanggan mendapatkan informasi mengenai produk pesaing, harga, dan pandangan pesaing dan berbagai informasi mengenai perusahaan.

Connectivity, yaitu kemampuan mempertahankan pelanggan, karyawan, dan bisnis yang saling berhubungan satu sama lain. Hal ini melibatkan penggunaan jaringan kerja digital untuk menghubungkan pengguna dan penyedia produk dan layanan. Jaringan kerja sosial merupakan hal yang harus dipertahankan.

Pengendalian, yaitu kemampuan pelanggan untuk mengatur informasi yang diterima melalui internet.



RANGKUMAN

Membuat produk tersedia bagi pelanggan perlu dibantu oleh perantara yang menjembatani antara produsen yang membuat produk dan pengguna atau pelanggan. *Marketing channel* merupakan kelompok organisasi pemasar yang menyampaikan produk dari produsen kepada pelanggan. Saluran distribusi fisik merupakan semua kegiatan yang penting dalam memindahkan produk dari produsen ke pelanggan, termasuk merencanakan dan mengendalikan ketersediaan produk, transportasi, penggudangan, dan penanganan bahan atau barang. Namun demikian, kegiatan distribusi tidak hanya mengenai pengiriman, melainkan penyampaian produk kepada pelanggan. Hal ini memerlukan kemampuan komunikasi dari para perantara tersebut. Oleh karena itu, distribusi produk juga dapat dilakukan melalui media *online* seperti yang banyak berkembang akhir-akhir ini.



TES FORMATIF 4

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Ada dua jenis perantara, yaitu:
 - a. Pedagang besar dan pengecer
 - b. Saluran distribusi dan distribusi fisik
 - c. Media digital dan nondigital
 - d. Penjualan langsung dan perantara dagang
2. Berikut merupakan kegiatan distribusi fisik, kecuali:
 - a. pelayanan pelanggan dan transportasi
 - b. pengendalian persediaan dan penanganan material
 - c. pemrosesan pesanan dan penggudangan
 - d. pemesanan bahan dan pengambilan barang
3. Supermarket lebih menekankan pada:
 - a. penawaran harga yang rendah
 - b. layanan mandiri (*self-service*)
 - c. memiliki kesempatan memilih produk secara leluasa.
 - d. Jawaban a,b,c benar

4. Distribusi hanya difokuskan pada outlet yang terdapat permintaan terhadap produk tersebut atau pada outlet yang memiliki karyawan yang berpengalaman menjual produk tersebut disebut:
 - a. Distribusi intensif
 - b. Distribusi selektif
 - c. Distribusi eksklusif
 - d. Distribusi inklusif
5. Toko yang Menawarkan produk yang mudah dijangkau, di tempat yang mudah dijangkau, buka dalam jangka waktu yang lama (24 jam sehari), dan pelayanan cepat disebut:
 - a. *Specialty store*
 - b. *Discount store*
 - c. *Convenience store*
 - d. *Department store*
6. Kombinasi *supermarket* dan toko diskon, lebih besar daripada *superstore* disebut:
 - a. *Department store*
 - b. *Hypermarket*
 - c. *Warehouse club*
 - d. *Warehouse showroom*
7. Berikut adalah beberapa karakteristik yang membedakan antara pemasaran digital dan pemasaran tradisional, kecuali:
 - a. *Addressability*
 - b. *Controllability*
 - c. *Connectivity*
 - d. *Interactivity*
8. Kemampuan dalam mengidentifikasi pelanggan sebelum membuat keputusan untuk melakukan pembelian disebut:
 - a. *Addressability*
 - b. *Accessibility*
 - c. *Connectivity*
 - d. *Interactivity*
9. Keunggulan menggunakan internet adalah:
 - a. Menghemat tempat
 - b. Bertukar produk
 - c. Komunikasi interaktif dengan pelanggan
 - d. Membatasi pasar
10. Cara pertemuan berdasarkan pada *web* baik antarkeluarga, teman, rekan kerja, yang digunakan untuk menciptakan profil dan hubungan dengan pengguna lain untuk tujuan yang lebih luas disebut:
 - a. Jejaring sosial
 - b. *Podcasting*
 - c. *Videosharing*
 - d. *iPhone*

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 5. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4, terutama bagian yang belum dikuasai.

Teknik Promosi yang Efektif

A. PROMOSI

Promosi menunjukkan teknik untuk mengomunikasikan informasi mengenai produk dan merupakan bagian dari bauran komunikasi. Promosi meliputi kegiatan *telling* dan *selling*. Dalam kegiatan promosi tersebut para pemasar dituntut untuk mampu mengomunikasikan produk kepada para pelanggan atau calon pembeli. Promosi memerlukan komunikasi yang meliputi semua pesan yang disampaikan perusahaan kepada pelanggan mengenai produk. Tujuan promosi adalah untuk meningkatkan penjualan. Para pemasar menggunakan promosi untuk mengomunikasikan informasi, menentukan posisi produk, menambah nilai, dan mengendalikan jumlah atau volume penjualan. Penentuan posisi produk merupakan proses penyusunan citra produk yang dapat dengan mudah diidentifikasi dengan menetapkan, mengadaptasikan, dan mengomunikasikan ciri-ciri atau karakteristik produk.

Ada berbagai bentuk promosi yang dapat dilakukan perusahaan, yaitu penjualan personal, periklanan, promosi penjualan, publikasi, *public relation*, *point of purchase display*, pengemasan produk, *direct mail*, dan berbagai bentuk kegiatan promosi lainnya. Penjualan personal (*personal selling*) merupakan kegiatan promosi yang paling efektif namun paling mahal. Penjualan personal ini dilakukan dengan bertemu secara langsung *face-to-face* dengan calon pembeli sambil meresentasikan produk yang dipromosikan. Periklanan merupakan kegiatan promosi yang dilakukan secara tidak langsung kepada calon pembeli, melainkan menggunakan berbagai media baik media cetak maupun elektronik. Periklanan merupakan kegiatan promosi yang penting dan lebih murah daripada penjualan personal. Promosi penjualan (*sales promotion*) merupakan kegiatan promosi yang menjembatani antara kegiatan periklanan dan penjualan. Kegiatan promosi penjualan merupakan kegiatan periklanan yang lebih agresif dalam mendapatkan pelanggan.

Kegiatan promosi lainnya dapat dilakukan dengan publikasi melalui radio, televisi, atau berbagai *event* yang dapat menarik minat calon pembeli. *Point of purchase display* merupakan kegiatan promosi yang paling efektif, yang dilakukan dengan memamerkan produk secara langsung kepada calon pembeli. Kegiatan ini merupakan kombinasi antara periklanan dan penjualan personal. Hal ini dapat dilihat misalnya pada pameran komputer, pameran produk elektronik, atau display langsung perusahaan mobil pada dealer-dealer yang mudah dijangkau calon pembeli. Selanjutnya, pengemasan produk (*packaging*) selain merupakan bauran pemasaran yang melekat pada produk, pengemasan produk juga merupakan kegiatan promosi. Dalam pengemasan produk tersebut ditampilkan karakteristik produk, manfaat produk, dampak penggunaan produk, dan berbagai informasi lain mengenai produk tersebut. *Direct mail* merupakan kegiatan promosi dengan mengirimkan secara langsung informasi tentang produk kepada masyarakat melalui pos, *e-mail*, dan *short message service (sms)*. Hal ini dimaksudkan untuk membangkitkan kesadaran masyarakat terhadap produk yang ditawarkan tersebut dan meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap produk tersebut. Bentuk promosi lainnya yang juga dipandang efektif adalah dengan memberikan contoh atau sampel produk, kupon pembelian, atau kupon pemotongan harga.

Promosi merupakan salah satu elemen dalam strategi pemasaran dan harus dimasukkan dalam sasaran perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran. Perusahaan menggunakan promosi untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu mendorong permintaan produk, meningkatkan kestabilan pasar, memberikan informasi, mengingatkan pelanggan, dan mendorong pelanggan melakukan pembelian. Namun demikian, sasaran utama promosi adalah meningkatkan permintaan. Mendorong permintaan melalui periklanan dan promosi penjualan merupakan strategi tarik dalam promosi. Sasaran lain kegiatan promosi adalah

menjaga kestabilan permintaan. Hal ini dilakukan terutama pada periode di mana permintaan menurun.

Peran lain kegiatan promosi adalah memberikan informasi penting kepada pelanggan potensial mengenai perusahaan dan produknya. Informasi yang diperlukan meliputi ketersediaan produk, harga produk, teknologi yang digunakan, dan karakteristik penting lainnya untuk mendorong pembeli melakukan pembelian. Pemberian informasi tersebut juga bertujuan untuk mengedukasi pembeli mengenai pilihan produk yang dilakukannya sehingga pembeli dan pembeli potensial mendapatkan informasi yang benar. Promosi juga dimaksudkan untuk selalu mengingatkan kembali pelanggan tentang keberadaan produk dan perusahaan kita.

Teknik promosi, terutama periklanan harus mengomunikasikan penggunaan, karakteristik, dan manfaat produk. Promosi yang baik dapat membantu pemasar mengomunikasikan informasi mengenai produk, menempatkan produk, menambah nilai produk, dan mengendalikan volume penjualan produk. Promosi berhubungan dengan penempatan (*positioning*), yaitu proses untuk menyusun pencitraan terhadap produk agar dapat diidentifikasi dalam pemikiran pelanggan dengan menyesuaikan, mengadaptasi, dan mengomunikasikan karakteristik produk tersebut.

Promosi meliputi kegiatan menentukan apa yang akan ditawarkan kepada calon pembeli, bagaimana cara menawarkannya, dan menggunakan media apakah dalam menawarkan produk kepada calon pembeli. Apabila dalam melakukan promosi tersebut pemasar membutuhkan tenaga penjual (*personal selling*), berapa orangkan tenaga yang dibutuhkan untuk melakukan promosi dan metode apakah yang akan digunakan. Perusahaan juga memerlukan karyawan yang melakukan hubungan kemasyarakatan atau yang dikenal dengan *public relation*. Pertimbangan yang diperlukan adalah bagaimana membangun citra produk, seperti apakah produk tersebut ramah lingkungan dan tidak melanggar norma keagamaan. Pertimbangan lainnya adalah pesan yang disampaikan kepada masyarakat khususnya calon pembeli, media yang digunakan dalam menyampaikan pesan, dan anggaran yang tersedia dalam perusahaan untuk melakukan kegiatan promosi.

Selanjutnya, kegiatan komunikasi pemasaran terintegrasi (*integrated marketing communication*) merupakan kombinasi semua alat promosi ke dalam satu strategi promosi. Ide untuk menggunakan semua alat dan sumber daya perusahaan untuk melakukan promosi adalah untuk menciptakan imej yang positif terhadap merek, memenuhi pemasaran strategik atau jangka panjang, dan mencapai sasaran promosi bagi perusahaan. Menurut Nickels et al. (2005), ada beberapa tahap dalam melakukan promosi, yaitu:

1. Mengidentifikasi target pasar
2. Menentukan sasaran setiap elemen dalam bauran promosi. Sasaran yang ditetapkan harus dapat diukur dan jelas.
3. Menentukan anggaran promosi. Proses anggaran dapat mengklarifikasi berapa banyak anggaran yang digunakan dalam periklanan, penjualan personal, dan usaha-usaha pemasaran lainnya.
4. Mengembangkan pesan. Sasaran program promosi terintegrasi adalah memiliki pesan yang dapat dikomunikasikan dengan jelas menggunakan periklanan, *public relations*, penjualan, dan usaha promosi lainnya.
5. Menerapkan rencana. Periklanan harus dapat dijadwalkan untuk usaha yang saling melengkapi antara promosi penjualan dan *public relations*.
6. Mengevaluasi keefektifan promosi. Ukuran terhadap hasil promosi tergantung pada sasaran yang jelas. Masing-masing elemen nbauran promosi harus dapat dievaluasi secara

terpisah. Semua ukuran harus jelas sehingga dapat digunakan untuk perbaikan di masa mendatang.

Untuk mendapatkan keunggulan bersaing, para pemasar yang menerapkan program pemasaran terintegrasi untuk melakukan promosi secara lebih luas. Kegiatan dalam promosi juga dilaksanakan secara baik, menyeluruh, dan terkoordinasi dengan baik. Dokumen pemasaran yang terintegrasi ini merupakan strategi pemasaran total perusahaan. Umpan baliknya berupa penelitian pemasaran, laporan pelaksanaan, juga dapat melengkapi sistem dengan mengidentifikasi berbagai penyimpangan dari rencana untuk dilakukan perbaikan.

B. BAURAN PROMOSI

Alat atau cara promosi yang paling kuat dalam pemasaran adalah periklanan (*advertising*), penjualan personal (*personal selling*), promosi penjualan (*sales promotion*), dan publikasi (*publicity*) atau hubungan dengan publik (*public relations*). Kombinasi dari bauran promosi ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Dalam menyusun bauran promosi, ada lima tahapan dalam membuat keputusan, yaitu:

1. Bila pembeli mengenal pertama kali kebutuhan untuk melakukan pembelian, maka pemasar menggunakan periklanan dan publikasi untuk meyakinkan pembeli menyadari produk tersebut.
2. Bila pembeli mencari informasi mengenai ketersediaan produk, periklanan dan penjualan personal merupakan metode yang penting untuk memberikan pengetahuan mengenai produk kepada pembeli.
3. Penjualan personal dapat menjadi penting bagi pembeli untuk membandingkan produk yang ada. Para penjual personal tersebut akan menunjukkan kualitas produk, karakteristik produk, dan keistimewaan produk dibandingkan dengan pesaing.
4. Bila pembeli telah siap melakukan pembelian terhadap produk, promosi penjualan dapat memberikan insentif kepada pembeli tersebut. Penjualan personal dapat membantu menyampaikan produk ke lokasi pembeli.
5. Setelah melakukan pembelian, penjual mengevaluasi produk dan menyatat kelebihan dan kelemahannya. Periklanan dan penjualan personal dapat mengingatkan kembali kepada pembeli mengenai pembelian produk yang pernah dilakukannya.

1. Periklanan

Periklanan merupakan kegiatan penyampaian pesan visual dan oral kepada masyarakat untuk memberi informasi atau memengaruhi masyarakat untuk meningkatkan perhatian pada iklan tersebut. Iklan merupakan media yang tidak menggunakan komunikasi, namun menuntut perhatian pembeli untuk melihat atau membacanya. Periklanan dapat dilakukan di berbagai media, seperti televisi, surat kabar, majalah, dan sebagainya. Periklanan pada umumnya bertujuan membangun citra masyarakat terhadap nama merek, institusi, ataupun industri. Periklanan nama merek (*brand advertising*) merupakan presentasi penjualan non personal mengenai merek tertentu. Periklanan dilakukan untuk menjual produk dan jasa kepada pelanggan.

Keberhasilan periklanan tergantung pada bagaimana program periklanan tersebut dilakukan. Strategi yang biasa digunakan untuk mengiklankan merek tertentu adalah periklanan perbandingan (*comparative advertising*) dan periklanan untuk mengingatkan (*reminder advertising*). Periklanan perbandingan merupakan periklanan yang bertujuan untuk memengaruhi pelanggan agar mau membeli produk tertentu dengan cara menunjukkan kelebihan merek produk tersebut dibandingkan dengan merek produk

pesaing. Pada umumnya, para pengiklan membandingkan produknya dengan produk pesaing yang harganya sama namun kualitasnya lebih rendah.

Sementara itu, periklanan untuk mengingatkan merupakan bentuk periklanan untuk mengingatkan kembali produk yang telah ada. Pada umumnya, periklanan tersebut digunakan pada produk yang memasuki tahap kedewasaan dan untuk produk seperti susu, makanan dalam kaleng, cereal, makanan untuk hewan piaraan, dan sebagainya. Jenis periklanan lain adalah periklanan institusional (*institutional advertising*) yang merupakan bentuk periklanan untuk membangun citra tentang institusi. Hal ini seringkali dilakukan oleh IBM dan ExxonMobil. Sedangkan periklanan industri (*industry advertising*) merupakan periklanan untuk membangun citra mengenai industri tertentu.

Periklanan dapat dilakukan melalui surat kabar, majalah, radio, televisi, internet, telemarketing, pengiriman iklan secara langsung pada pelanggan, baliho di jalan atau di kendaraan umum, dan sebagainya. Masing-masing media periklanan mempunyai keunggulan dan kelemahan. Menurut jangkauannya, periklanan dengan media surat kabar, radio, *telemarketing*, baliho di jalan dan kendaraan bersifat lokal, sedangkan majalah, televisi, internet, dan pengiriman iklan langsung dapat bersifat nasional. Kampanye periklanan (*advertising campaign*) melibatkan perancangan seperangkat periklanan dan menempatkannya pada berbagai media untuk mencapai target pendengaran tertentu. Perancangan periklanan meliputi berbagai hal, yaitu ciri, pemakaian, dan kemanfaatan produk, serta umur, pendidikan, gender, gaya hidup, pendapatan, dan berbagai karakteristik individual lainnya.

Penjualan personal dan berbagai bentuk promosi lainnya didukung oleh kegiatan periklanan. Tujuan periklanan jangka panjang berkaitan dengan pencapaian keseluruhan tujuan perusahaan, yaitu: melakukan sejumlah cara penjualan produk, memperkenalkan produk baru, membangun preferensi merek, mengingatkan pembeli untuk selalu setia membeli produk tersebut, menghadapi periklanan pesaing, mengenalkan harga yang ideal, meningkatkan penjualan walaupun tidak musimnya, menjelaskan bantuan yang ditawarkan perusahaan, meningkatkan pangsa pasar, mengedukasi pembeli, mengenalkan lokasi distribusi, pengecer dan sebagainya, menjelaskan pada pembeli mengenai kenaikan harga, dan memberikan tawaran khusus kepada pembeli. Keunggulan periklanan antara lain membantu kegiatan pemasaran. Volume penjualan dapat meningkat dengan periklanan, Periklanan juga membantu penjualan personal dan menghemat waktu pembeli dalam melakukan pembelian.

Bagi perusahaan, periklanan juga memberikan keuntungan, antara lain meningkatkan dan menstabilkan volume penjualan, meningkatkan laba, mengendalikan harga, membantu membuka pasar baru dan mempertahankan pasar yang telah ada, meningkatkan reputasi perusahaan, memberikan informasi yang lebih luas, dan merupakan kegiatan promosi yang paling murah. Bagi tenaga pemasaran, periklanan menguntungkan karena memberikan latar belakang kepada para pemasar, membantu memasarkan produk dengan tenaga minimal, membantu meningkatkan pemahaman pelanggan, dan meningkatkan keyakinan pemasar. Sementara itu, periklanan juga menguntungkan pembeli dalam hal memberikan kemudahan melakukan pembelian, menghemat waktu, mendapatkan produk dengan harga yang layak, menjamin kualitas produk, mendapatkan edukasi mengenai produk, dan menghubungkan antara pelanggan dan produsen.

Media periklanan merupakan cara atau bentuk komunikasi yang digunakan untuk mencapai target pendengar. Ada berbagai jenis media yang dapat digunakan dalam periklanan. Media cetak meliputi koran, majalah, pengiriman langsung ke alamat pelanggan. Media elektronik meliputi televisi, radio, dan periklanan virtual. Pilihan media juga memengaruhi isi dan bentuk pesan. Untuk dapat berkomunikasi secara efektif, para pengiklan menggunakan kata-kata, simbol, dan ilustrasi yang mudah dikenal dan diingat, memiliki arti, dan menarik perhatian masyarakat atau target pendengar. Secara umum, media

periklanan dapat dibagi menjadi media periklanan *indoor*, seperti majalah, surat kabar, radio, televisi, film, dan pesan melalui sms di telepon genggam (*handphone*) serta media periklanan *outdoor*, seperti poster, *leaflet*, kendaraan, papan iklan, *traveling display*, *electric display*, dan sebagainya. Selain itu, dapat juga dilakukan periklanan langsung melalui *booklet*, halaman-halaman buku, surat yang disampaikan langsung, *showroom*, peragaan atau demonstrasi, display di ruangan atau jendela ruangan, dan sebagainya.

Dewasa ini penggunaan periklanan *online* semakin meningkat bahkan dirasakan lebih efektif dalam mencapai target penerima. Hal ini disebabkan semakin banyak masyarakat yang menggunakan media tersebut dalam mendapatkan informasi. *Sponsorship* juga merupakan salah satu bentuk periklanan dengan cara memberikan dana sponsor untuk berbagai kegiatan seperti olah raga dan pertunjukan musik.

2. Penjualan Personal

Penjualan personal merupakan presentasi penjualan secara personal yang digunakan untuk memengaruhi satu atau beberapa pembeli. Penjualan personal bersifat langsung, dan merupakan bentuk komunikasi dua arah antara pembeli dan penjual potensial. Hal ini memerlukan usaha untuk memengaruhi permintaan pembeli terhadap produk yang ditawarkan tersebut. Penjualan personal menuntut adanya komunikasi yang baik dengan pembeli yang dimaksudkan untuk memahami dan mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pembeli. Adakalanya tenaga penjual personal ini menggunakan banyak waktunya untuk mendapatkan pelanggan potensial dan menjawab berbagai pertanyaan pembeli. Para penjual personal tersebut melaksanakan penjualan personalnya di tempat pengecer, industri, ataupun secara individual. Penjualan personal yang dilakukan di tempat pengecer pada umumnya kurang menantang, karena pada umumnya pembeli yang memasuki toko pengecer telah mempersiapkan rencana pembelinya. Oleh karena itu, penjualan personal tidak berhasil dilakukan di tempat pengecer.

Penjualan personal memiliki beberapa tujuan baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, yaitu melayani pelanggan yang ada, mendapatkan pelanggan baru, memberikan informasi kepada pelanggan, memberikan bantuan teknis kepada pelanggan, mengumpulkan dan memberikan informasi yang penting bagi manajemen, dan meningkatkan pangsa pasar. Pada umumnya, penjualan personal ini sangat menggantungkan kemampuan individu dalam memasarkan produk. Individu yang berhasil pada umumnya memiliki karakteristik:

- a. Mampu menjalin relasi atau hubungan yang baik dengan berbagai macam orang
- b. Mampu belajar dengan cepat.
- c. Mampu membuat perencanaan dan pengelolaan waktu dan usaha secara efektif
- d. Bekerja keras untuk mencapai sasaran jangka panjang
- e. Dapat berkomunikasi secara jelas baik lisan maupun tertulis
- f. Menghasilkan kualitas dan kuantitas secara konstan dan standar
- g. Memiliki standar moral yang baik yang memungkinkan orang akan tertarik, tanggap, dan percaya padanya.

Selain itu, tenaga penjualan personal dituntut memiliki pengetahuan tentang dirinya, produk, perusahaan, pesaing, pasar, dan teknik pemasaran atau penjualan. Kualitas personal juga merupakan syarat individu yang melakukan penjualan personal, yaitu penampilan baik, percaya diri, dapat bekerja sama, berbicara baik, memiliki kebiasaan yang baik, memiliki imajinasi, kreatif, memiliki pengelolaan diri, jujur, dan loyal. Apa sajakah yang harus dilakukan para tenaga penjualan personal? Beberapa tanggung jawab tenaga penjualan

personal adalah melakukan penjualan produk dan pengumpulan pembayaran atas penjualan produk tersebut; membuat laporan tentang penjualan produk, layanan yang dilakukan, hilangnya pelanggan, dan seterusnya; memuaskan pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan; membantu pelanggan dalam memilih produk; memiliki sikap yang baik dan mau bekerjasama; menjaga citra produk dan perusahaan; serta memastikan tersedianya produk.

Pada beberapa produk tertentu yang mahal dan digunakan secara khusus seperti mobil, rumah, mesin-mesin, dan sebagainya, interaksi langsung antara pembeli dan penjual merupakan cara promosi yang paling efektif. Penjualan personal merupakan metode promosi yang paling efektif karena memberikan kesempatan kepada para pemasar untuk memberikan informasi mengenai produk yang dapat mendorong pembeli potensial untuk melakukan pembelian. Sementara itu, penjualan personal berdasarkan pada industri meliputi penjualan produk perusahaan. Pada umumnya para penjual personal tersebut mendapatkan komisi apabila berhasil menjual produknya. Pada umumnya penjualan personal yang digunakan untuk industri berhasil dengan baik. Penjualan personal secara individual juga dapat digunakan dengan menjual secara langsung kepada pembeli secara individu. Pada umumnya, penjualan personal ini ditemukan untuk produk asuransi, kartu kredit, penawaran kredit lunak, dan sebagainya. Proses penjualan meliputi tujuh tahap, yaitu:

1. Prospek dan kualifikasi. Pada tahap ini penjualan personal dilakukan dengan mencari pembeli potensial dan memilih calon pembeli mana yang pasti membutuhkan produk kita dan akan kita dekati untuk melakukan pembelian.
2. Pendekatan awal, yaitu mempelajari lebih lanjut kebutuhan dan keinginan pelanggan.
3. Pendekatan, yaitu mendekati pelanggan dan memberikan impresi yang baik kepada pelanggan agar pelanggan mau mendengarkan atau menerima informasi mengenai produk yang akan kita tawarkan.
4. Membuat presentasi mengenai produk atau jasa yang kita tawarkan. Presentasi ini harus dibuat menarik, tidak membosankan, dan sesuai dengan karakteristik pelanggan potensial kita.
5. Menjawab berbagai pertanyaan atau protes para pembeli potensial. Pembeli pada umumnya juga memiliki keragu-raguan terhadap produk yang kita tawarkan, sehingga pembeli atau pembeli potensial tersebut harus kita berikan penjelasan secara jelas.
6. Mencoba menawarkan kepada pelanggan, yang dilakukan setelah pembeli atau pembeli potensial tersebut nampak mulai tertarik pada produk atau jasa yang kita tawarkan.
7. Umpan balik, yaitu mengadakan evaluasi terhadap kegiatan penjualan personal tersebut, apakah kegiatan tersebut efektif.

Penjualan personal untuk produk pelanggan dan produk industri pada umumnya menggunakan tahap yang hampir sama, yaitu tahap pendekatan, menanyakan kebutuhan perusahaan, membuat presentasi, mencoba melakukan penjualan atau penawaran, dan melakukan evaluasi atau umpan balik.

3. Promosi Penjualan

Promosi penjualan merupakan bauran promosi jangka pendek untuk mendorong calon pembeli melakukan pembelian dan mendorong adanya kerjasama diantara saluran distribusi. Promosi penjualan merupakan bauran promosi yang menghubungkan antara periklanan dan

penjualan personal. Akhir-akhir ini kegiatan promosi penjualan merupakan kegiatan yang penting terutama untuk produk baru. Selain itu, promosi penjualan berkembang sebagai akibat dari perkembangan layanan mandiri dan berbagai bentuk metode penjualan lainnya. Tujuan promosi penjualan antara lain meningkatkan daya tarik produk, menarik pelanggan baru, menciptakan impresi yang baik tentang produk, mendapatkan pangsa pasar utama, mampu menghadapi persaingan, menghilangkan ketidakpuasan pelanggan, meningkatkan permintaan, menyusun dan mempertahankan komunikasi dengan pelanggan, menjaga agar pelanggan tetap ingat pada produk kita, dan menjembatani kesenjangan antara periklanan dan penjualan personal.

Promosi penjualan dapat dilakukan dengan menggunakan potongan harga, kupon, atau memberikan produk secara cuma-cuma atau gratis sebagai hadiah atau pemberian contoh produk, membuat display produk, atau memberikan harga premium atau harga khusus. Selain itu, promosi penjualan juga dapat dilakukan dengan memberikan coba produk gratis (*free trial* atau *test drive*). Pemberian potongan harga dilakukan dengan memberikan pengembalian uang (*cash back*) setelah pembeli melakukan pembelian. Kupon diberikan kepada pembeli yang dimaksudkan untuk memberikan potongan harga berdasarkan jumlah yang tercantum dalam kupon tersebut. Pemberian contoh produk dilakukan dengan mendistribusikan contoh produk yang tidak dijual kepada konsumen, baik secara langsung ke alamat konsumen maupun ditempelkan di produk lain. Menyediakan ruang atau tempat untuk *display* dilakukan dengan menyediakan tempat khusus untuk memamerkan produk tersebut. Sedangkan pemberian harga premium atau harga khusus hanya diberikan kepada pelanggan yang membeli produk tertentu.

Promosi penjualan untuk perusahaan manufaktur biasanya dilakukan dengan bekerjasama dengan para agen atau perantara dagang. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan memberikan harga khusus oleh agen atau dealer sampai batas waktu tertentu karena produk yang ditawarkan merupakan produk baru. Contoh lain adalah dengan memberikan produk lain sebagai hadiah, seperti payung, jam dinding, tas, dompet, dan sebagainya.

4. Publikasi dan Humas

Publikasi merupakan informasi mengenai perusahaan, produk, atau berbagai peristiwa yang disampaikan menggunakan media masa. Di sisi lain, hubungan dengan publik merupakan perusahaan yang memengaruhi informasi untuk membangun hubungan yang baik dengan masyarakat. Hubungan dengan publik atau masyarakat merupakan kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk menciptakan atau mempertahankan citra masyarakat terhadap produk atau perusahaan kita. Perusahaan selalu berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dengan tetap berkomunikasi dengan pelanggan mengenai prospek pemasaran ke depan. Beberapa strategi dalam menjaga hubungan baik dengan masyarakat dapat dilakukan dengan menyelenggarakan perayaan (*event*) khusus, dengan membuat pemberitaan singkat, atau dengan mengadakan konferensi pers dengan mengundang wartawan. Perayaan khusus yang dapat digunakan untuk meningkatkan hubungan baik dengan masyarakat misalnya mengadakan lomba sepeda atau gerak jalan, mengadakan pesta tahun baru, dan sebagainya.

Pemberitaan singkat juga dapat dilakukan dengan membuat berita singkat di koran mengenai kondisi perusahaan. Sementara itu, konferensi pers dilakukan dengan mengundang para wartawan untuk mencatat berbagai kegiatan perusahaan. Pada umumnya, program membangun hubungan dengan publik dilakukan dengan tiga tahap, yaitu mendengarkan publik, mengubah kebijakan dan prosedur, dan menginformasikan kepada masyarakat bahwa perusahaan akan menanggapi kebutuhan dan harapan masyarakat tersebut.

Keempat bauran promosi tersebut tentu saja memiliki keunggulan dan kelemahan, sehingga pemasar harus memahaminya untuk membuat pilihan yang optimal dalam melakukan promosi terhadap produk atau perusahaannya. Tabel 8.12 berikut memaparkan keunggulan dan kelemahan masing-masing metode promosi.

Tabel 8.12
Keunggulan dan Kelemahan Metode Promosi

Metode Promosi	Keunggulan	Kelemahan
Periklanan	Dapat menjangkau pelanggan yang lebih besar Dapat mengendalikan isi pesan Pesan dapat dimodifikasi sesuai pendengar yang berbeda-beda	Mahal, tetapi tidak bersifat personal Sulit diukur keefektifannya Terbatas untuk penjualan yang dekat
Penjualan Personal	Memberikan perhatian khusus secara personal Pesan dapat disusun sesuai kebutuhan pelanggan Menghasilkan tanggapan langsung pembeli Keefektifannya dapat diukur	Sulit menjangkau banyak konsumen Biaya tinggi Membutuhkan pengalaman untuk mengadakan pendekatan dengan pelanggan
Promosi Penjualan	Menawarkan berbagai insentif untuk pembeli yang melakukan pembelian terhadap produk kita Dapat menarik perhatian pembeli potensial Keefektifan dapat diukur Peningkatan penjualan jangka pendek	Tidak dapat menjangkau pelanggan sebanyak dalam periklanan
Hubungan Masyarakat	Merupakan metode yang tidak mahal untuk membangun imej terhadap perusahaan dan produk Membangunkan positif terhadap produk atau perusahaan	Menyediakan hanya untuk jumlah promosi yang terbatas karena pemberitaan koran konferensi pers tidak selalu dapat dimuat di media Sulit diukur keefektifannya

Sumber: Madura (2007); Boone & Kurtz (2005)

Selanjutnya, ada dua pertimbangan yang dapat dilakukan untuk membuat bauran promosi lebih optimal, yaitu target pasar dan anggaran promosi. Pertimbangan target pasar merupakan pertimbangan mengenai berapa pelanggan yang dapat dijangkau oleh usaha promosi tersebut. Apabila pembeli yang akan dijangkau berada pada satu daerah, maka diperlukan periklanan untuk mempromosikan produk tersebut. Bila perusahaan menghasilkan produk peralatan rumah sakit, maka diperlukan penjualan personal untuk menjelaskan kegunaan produk tersebut dan mendorong pelanggan industri untuk membelinya. Bila target pasar merupakan individu dengan kondisi keuangan terbatas, misalnya para pensiunan, maka metode promosi penjualan dengan memberikan kupon potongan harga lebih tepat.

Apabila perusahaan melakukan promosinya dengan mengarahkan langsung pada pasar sasaran dengan memberikan informasi mengenai produk tersebut, maka calon pembeli akan langsung mendengarnya sendiri tanpa perantara. Calon pembeli tersebut bisa saja memesan kepada pengecer, pengecer memesan kepada pedagang besar atau produsen. Strategi ini disebut *pull strategy*, yaitu perusahaan melakukan promosi langsung kepada pasar sasaran yang kemudian melakukan pemesanan kepada produsen. Namun ada pula produsen yang melakukan promosi kepada pedagang besar atau pengecer, kemudian pengecer melakukan promosi kepada calon pembeli. Strategi ini disebut *push strategy*.

Selain memperhatikan pasar sasaran, kegiatan promosi yang optimal juga menggunakan anggaran promosi sebagai bahan pertimbangan. Anggaran promosi disusun dengan mempertimbangkan tahapan yang dialami dalam siklus hidup produk, persaingan, dan kondisi perekonomian. Anggaran promosi yang tinggi diperlukan pada saat produk berada pada fase pengenalan dan pertumbuhan. Pada tahap kedewasaan dan penurunan, produk tidak memerlukan anggaran promosi yang terlalu banyak. Selain itu, kegiatan promosi diperlukan bukan hanya pada saat akan memasuki pasar baru dengan mencari pelanggan baru, namun promosi juga diperlukan untuk mempertahankan pelanggan yang ada. Kondisi perekonomian juga dapat memengaruhi keputusan melakukan bauran promosi, Pada kondisi perekonomian yang baik, tumbuh, dan berkembang, kegiatan promosi perlu dilakukan, namun demikian, promosi tidak diperlukan pada kondisi perekonomian yang memburuk.



LATIHAN 5

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan promosi
2. Sebutkan empat bauran promosi yang Anda ketahui.
3. jelaskan tujuan periklanan beserta keunggulan periklanan.
4. Jelaskan langkah dalam penjualan personal.
5. Jelaskan berbagai cara melakukan promosi penjualan.

Jawaban Latihan

1. Promosi menunjukkan teknik untuk mengomunikasikan informasi mengenai produk dan merupakan bagian dari bauran komunikasi. Promosi merupakan salah satu elemen dalam strategi pemasaran dan harus dimasukkan dalam sasaran perusahaan untuk mencapai sasaran pemasaran. Perusahaan menggunakan promosi untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu mendorong permintaan produk, meningkatkan kestabilan pasar, memberikan informasi, mengingatkan pelanggan, dan mendorong pelanggan melakukan pembelian.
2. Alat atau cara promosi yang paling kuat dalam pemasaran adalah periklanan (*advertising*), penjualan personal (*personal selling*), promosi penjualan (*sales promotion*), dan publikasi (*publicity*) atau hubungan dengan publik (*public relations*).
3. Tujuan periklanan jangka panjang berkaitan dengan pencapaian keseluruhan tujuan perusahaan, yaitu: melakukan sejumlah cara penjualan produk, memperkenalkan produk baru, membangun preferensi merek, mengingatkan pembeli untuk selalu setia membeli produk tersebut, menghadapi periklanan pesaing, mengenalkan harga yang ideal, meningkatkan penjualan walaupun tidak musimnya, menjelaskan bantuan yang ditawarkan perusahaan, meningkatkan pangsa pasar, mengedukasi pembeli, mengenalkan lokasi distribusi, pengecer dan sebagainya, menjelaskan pada pembeli mengenai kenaikan harga, dan memberikan tawaran khusus kepada pembeli. Keunggulan periklanan antara lain membantu kegiatan pemasaran. Volume penjualan dapat meningkat dengan periklanan, Periklanan juga membantu penjualan personal dan menghemat waktu pembeli dalam melakukan pembelian. Bagi perusahaan, periklanan juga memberikan keuntungan, antara lain meningkatkan dan menstabilkan volume penjualan, meningkatkan laba, mengendalikan harga, membantu membuka pasar baru dan mempertahankan pasar yang telah ada, meningkatkan reputasi perusahaan,

memberikan informasi yang lebih luas, dan merupakan kegiatan promosi yang paling murah. Bagi tenaga pemasaran, periklanan menguntungkan karena memberikan latar belakang kepada para pemasar, membantu memasarkan produk dengan tenaga minimal, membantu meningkatkan pemahaman pelanggan, dan meningkatkan keyakinan pemasar. Sementara itu, periklanan juga menguntungkan pembeli dalam hal memberikan kemudahan melakukan pembelian, menghemat waktu, mendapatkan produk dengan harga yang layak, menjamin kualitas produk, mendapatkan edukasi mengenai produk, dan menghubungkan antara pelanggan dan produsen.

4. Proses penjualan personal meliputi tujuh tahap, yaitu:
 - a. Prospek dan kualifikasi. Pada tahap ini penjualan personal dilakukan dengan mencari pembeli potensial dan memilih calon pembeli mana yang pasti membutuhkan produk kita dan akan kita dekati untuk melakukan pembelian.
 - b. Pendekatan awal, yaitu mempelajari lebih lanjut kebutuhan dan keinginan pelanggan.
 - c. Pendekatan, yaitu mendekati pelanggan dan memberikan impresi yang baik kepada pelanggan agar pelanggan mau mendengarkan atau menerima informasi mengenai produk yang akan kita tawarkan.
 - d. Membuat presentasi mengenai produk atau jasa yang kita tawarkan. Presentasi ini harus dibuat menarik, tidak membosankan, dan sesuai dengan karakteristik pelanggan potensial kita.
 - e. Menjawab berbagai pertanyaan atau protes para pembeli potensial. Pembeli pada umumnya juga memiliki keragu-raguan terhadap produk yang kita tawarkan, sehingga pembeli atau pembeli potensial tersebut harus kita berikan penjelasan secara jelas.
 - f. Mencoba menawarkan kepada pelanggan, yang dilakukan setelah pembeli atau pembeli potensial tersebut nampak muklai tertarik pada produk atau jasa yang kita tawarkan.
 - g. Umpan balik, yaitu mengadakan evaluasi terhadap kegiatan penjualan personal tersebut, apakah kegiatan tersebut efektif.
5. Promosi penjualan dapat dilakukan dengan menggunakan potongan harga, kupon, atau memberikan produk secara cuma-cuma atau gratis sebagai hadiah atau pemberian contoh produk, membuat display produk, atau memberikan harga premium atau harga khusus. Selain itu, promosi penjualan juga dapat dilakukan dengan memberikan coba produk gratis (*free trial* atau *test drive*). Pemberian potongan harga dilakukan dengan memberikan pengembalian uang (*cash back*) setelah pembeli melakukan pembelian. Kupon diberikan kepada pembeli yang dimaksudkan untuk memberikan potongan harga berdasarkan jumlah yang tercantum dalam kupon tersebut. Pemberian contoh produk dilakukan dengan mendistribusikan contoh produk yang tidak dijual kepada konsumen, baik secara langsung ke alamat konsumen maupun ditempelkan di produk lain. Menyediakan ruang atau tempat untuk *display* dilakukan dengan menyediakan tempat khusus untuk memamerkan produk tersebut. Sedangkan pemberian harga premium atau harga khusus hanya diberikan kepada pelanggan yang membeli produk tertentu. Promosi penjualan untuk perusahaan manufaktur biasanya dilakukan dengan bekerjasama dengan para agen atau perantara dagang. Hal ini dapat dilakukan misalnya dengan memberikan harga khusus oleh agen atau dealer sampai batas waktu tertentu karena produk yang ditawarkan merupakan produk baru. Contoh lain adalah dengan memberikan produk lain sebagai hadiah, seperti payung, jam dinding, tas, dompet, dan sebagainya.



Kegiatan promosi mendorong penjualan atau pemasaran dengan mengadakan kegiatan persuasif baik secara individu maupun kelompok dan organisasi untuk dapat menerima produk yang ditawarkan. Bauran promosi meliputi periklanan, promosi penjualan, penjualan personal, dan publikasi atau hubungan kemasyarakatan. Strategi promosi dimaksudkan untuk memotivasi para perantara dagang untuk dapat meningkatkan usahanya mendorong calon pembeli melakukan pembelian dan mendorong pelanggan untuk tetap setia kepada produk dan perusahaan. Untuk mendapatkan keunggulan bersaing, para pemasar yang menerapkan program pemasaran terintegrasi untuk melakukan promosi secara lebih luas. Kegiatan dalam promosi juga dilaksanakan secara baik, menyeluruh, dan terkoordinasi dengan baik. Dokumen pemasaran yang terintegrasi ini merupakan strategi pemasaran total perusahaan.



TES FORMATIF 5

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Berikut merupakan tujuan perusahaan menggunakan promosi, kecuali:
 - a. mendorong permintaan produk
 - b. meningkatkan kestabilan pasar
 - c. memberikan produk dan layanan
 - d. mengingatkan pelanggan
2. Berikut merupakan elemen bauran promosi, kecuali:
 - a. periklanan (*advertising*) dan promosi penjualan (*sales promotion*)
 - b. penjualan personal (*personal selling*) dan penjualan industri (*industrial selling*)
 - c. publikasi (*publicity*) atau hubungan dengan publik (*public relations*)
 - d. periklanan (*advertising*) dan publikasi (*publicity*)
3. Bila pembeli mencari informasi mengenai ketersediaan produk maka metode promosi yang tepat adalah:
 - a. periklanan dan penjualan personal
 - b. periklanan dan publikasi
 - c. publikasi dan penjualan personal
 - d. hubungan dengan publik
4. Strategi yang biasa digunakan untuk mengiklankan merek tertentu misalnya:
 - a. periklanan perbandingan
 - b. periklanan institusional
 - c. periklanan untuk mengingatkan
 - d. jawaban a dan c benar
5. Promosi yang bersifat langsung, dan merupakan bentuk komunikasi dua arah antara pembeli dan penjual potensial adalah
 - a. periklanan
 - b. personal selling
 - c. hubungan dengan publik
 - d. promosi penjualan

6. Elemen bauran promosi yang dapat meningkatkan penjualan jangka pendek dan keefektifannya dapat diukur adalah:
 - a. Periklanan
 - b. Publikasi
 - c. Promosi penjualan
 - d. Penjualan personal
7. Elemen bauran promosi yang dapat menjangkau pelanggan lebih banyak, dapat mengendalikan isi pesan, dan dapat memodifikasi isi pesan sesuai kebutuhan penerima pesan adalah:
 - a. Periklanan
 - b. Publikasi
 - c. Promosi penjualan
 - d. Penjualan personal
8. Bauran promosi yang menyediakan hanya untuk jumlah promosi yang terbatas karena pemberitaan koran konferensi pers tidak selalu dapat dimuat di media adalah:
 - a. Periklanan
 - b. Penjualan personal
 - c. Hubungan dengan publik
 - d. Promosi penjualan
9. Ada dua pertimbangan utama yang dapat dilakukan untuk membuat bauran promosi lebih optimal, yaitu
 - a. Target pasar dan produk
 - b. Anggaran promosi dan media promosi
 - c. Segmentasi pasar dan bauran promosi
 - d. Target pasar dan anggaran promosi
10. Apabila perusahaan melakukan promosinya dengan mengarahkan langsung pada pasar sasaran dengan memberikan informasi mengenai produk tersebut, maka calon pembeli akan langsung mendengarnya sendiri tanpa perantara. Strategi ini disebut:
 - a. strategi tarik
 - b. strategi dorong
 - c. strategi periklanan
 - d. strategi promosi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 5 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 5.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 1 pada Modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 5, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

<i>Tes Formatif 1</i>	<i>Tes Formatif 2</i>	<i>Tes Formatif 3</i>	<i>Tes Formatif 4</i>	<i>Tes Formatif 5</i>
1) a	1) d	1) c	1) a	1) c
2) b	2) a	2) d	2) d	2) b
3) c	3) c	3) a	3) d	3) a
4) b	4) b	4) d	4) b	4) d
5) d	5) c	5) d	5) c	5) b
6) a	6) d	6) a	6) b	6) c
7) c	7) b	7) b	7) b	7) a
8) a	8) d	8) a	8) a	8) c
9) d	9) d	9) c	9) c	9) d
10) d	10) a	10) c	10) a	10) a

Daftar Pustaka

- Boone, L.E. dan Kurtz, D.L. (2005). *Contemporary Business*, 11th edition. Canada: Thomson
- Chase, R.B.; Jacobs, F.R.; dan Aquilano, N.J. (2006). *Operations Management for Competitive Advantage*, 11th edition. New York: McGraw-Hill/ Irwin
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Fry, F.L.; Stoner, C.R.; dan Hattwick, R.E. (2000). *Business: An Integrative Approach*, 2nd edition. Singapore: Irwin-McGraw Hill
- Joshi, M. (2012). *Essential Marketing*. Bookbon.com
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Nickels, W.G.; McHugh, J.M.; dan McHugh, S.M. (2006). *Understanding Business* 7th edition. Singapore: McGraw Hill

MENGELOLA SUMBER KEUANGAN DAN LAPORAN KEUANGAN

Dr. Dorothea Wahyu Ariani, S.E., M.T.



PENDAHULUAN

Keuangan merupakan studi mengenai uang, yaitu bagaimana membuat atau menghasilkan uang, bagaimana membelanjakan uang atau menghabiskan uang, dan bagaimana mengelola uang tersebut. Mengelola keuangan juga tidak dapat terlepas dari penyusunan laporan keuangan dan akuntansi keuangan. Semua kegiatan bisnis, baik bisnis keluarga yang berukuran kecil hingga bisnis korporasi yang berukuran raksasa menggunakan bahasa akuntansi untuk meyakinkan bahwa uang yang dimiliki dapat dikelola secara bijaksana dan dapat membuat perencanaan keuangan ke depan. Organisasi yang tidak bergerak dalam bidang bisnis seperti organisasi sosial dan pemerintah juga menggunakan akuntansi untuk menunjukkan kepada para donatur dan pembayar pajak bagaimana mereka menggunakan dana untuk memenuhi tujuan organisasi tersebut.

Manajemen keuangan merupakan suatu disiplin ilmu yang membuat kegiatan bisnis dapat berjalan dengan baik dan mampu mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen keuangan juga meliputi pengelolaan yang efektif aset, kewajiban hutang, dan permodalan organisasi. Manajemen keuangan merupakan suatu fungsi mendapatkan dan mengelola dana dan sumber-sumber dana yang penting bagi berlangsungnya bisnis dengan berhasil baik. Pembahasan mengenai manajemen keuangan juga tidak terlepas dari pembahasan mengenai perbankan dan lembaga keuangan lainnya selain bank. Hal ini disebabkan manajemen keuangan perusahaan atau organisasi pasti terkait dengan sistem perbankan atau sistem keuangan di suatu negara.

Modul 9 ini membahas mengenai kegiatan pengelolaan keuangan perusahaan bisnis yang bersifat strategik dan taktis. Modul ini terdiri dari dua kegiatan belajar. Kegiatan belajar pertama membahas pemahaman mengenai manajemen keuangan yang meliputi peran keuangan dan manajer keuangan serta pembahasan mengenai akuntansi dan laporan keuangan. Kegiatan belajar kedua membahas mengenai uang dan lembaga keuangan, yang meliputi pembahasan mengenai fungsi dan karakteristik uang, bank dan lembaga keuangan selain bank, sistem perbankan di Indonesia, serta pembahasan mengenai perbankan dan layanan perbankan internasional. Secara umum, setelah mempelajari Modul 9 ini, peserta didik diharapkan dapat menjelaskan berbagai konsep mengenai manajemen yang dimulai dari keuangan, pencatatan keuangan, lembaga keuangan, dan sistem keuangan dan perbankan di Indonesia. Secara khusus, setelah mempelajari Modul 9 ini para peserta didik diharapkan:

1. Mampu menjelaskan peran keuangan dan manajer keuangan
2. Mampu menjelaskan Akuntansi dan laporan keuangan
3. Mampu menjelaskan uang dan lembaga keuangan
4. Mampu menjelaskan sistem perbankan di Indonesia
5. Mampu menjelaskan perbankan dan layanan perbankan internasional

Manajemen Keuangan

A. PERAN KEUANGAN DAN MANAJER KEUANGAN

Apa yang Anda ketahui tentang uang? Apakah tabungan, cek, giro, deposito, dan sebagainya juga termasuk uang? Apakah yang dimaksud dengan saham dan obligasi? Semua hal tersebut terkait dengan permasalahan keuangan. **Keuangan** merupakan salah satu fungsi dalam bisnis yang berusaha memperoleh dana untuk perusahaan dan mengelola dana tersebut di dalam perusahaan. Kegiatan keuangan meliputi menyiapkan anggaran, menganalisis berjalannya aliran kas, dan merencanakan pembelanjaan dana untuk aset perusahaan, seperti gedung, peralatan, dan mesin-mesin. **Manajemen keuangan** adalah pekerjaan mengelola sumber dana perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Tanpa perencanaan keuangan yang baik, perusahaan hanya memiliki sedikit kesempatan untuk survive meskipun pemasaran dan produksi atau operasionalnya baik.

Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan (*planning*), penilaian (*treasurer*), dan pengendalian (*controller*). Dalam melakukan **perencanaan**, manajemen keuangan bertanggung jawab menyiapkan peramalan keuangan dan menganalisis keputusan investasi. **Penilaian** merupakan tanggung jawab dalam semua kegiatan keuangan termasuk pengelolaan kas, pajak, dan hubungan dengan para pemegang saham. Penilai juga melakukan penjualan saham di pasar sekuritas kepada para investor. Sementara itu, **pengendalian** berfungsi melakukan pencatatan keuangan, menyiapkan laporan keuangan, dan melaksanakan audit internal. Manajemen dituntut untuk mampu melakukan keseimbangan dalam risiko dan pendapatan (*risk-return trade off*).

Agar perusahaan dapat mengelola keuangannya dengan baik, maka manajer keuangan perlu melakukan perencanaan keuangan. Perencanaan keuangan merupakan kegiatan melakukan analisis aliran dana atau uang dari dan ke dalam perusahaan. Tujuan perencanaan keuangan adalah mengoptimalkan keuntungan perusahaan dan menggunakan dana secara baik. Ada tiga tahap dalam menyusun perencanaan keuangan, yaitu meramalkan kebutuhan keuangan jangka panjang dan jangka pendek, mengembangkan anggaran untuk memenuhi kebutuhan tersebut, dan menyusun pengendalian keuangan untuk melihat seberapa baik kondisi keuangan perusahaan. Peramalan keuangan meliputi peramalan jangka pendek dan peramalan jangka panjang. Peramalan jangka pendek memrediksi pendapatan, biaya, dan pembelanjaan untuk periode satu tahun atau kurang. Peramalan ini merupakan dasar perencanaan keuangan, sehingga harus akurat. Peramalan jangka pendek tersebut juga meliputi peramalan aliran kas yang memrediksi aliran kas ke dalam dan ke luar perusahaan dengan periode waktu bulanan atau kuartalan. Peramalan jangka panjang memrediksi biaya, pendapatan, dan pembelanjaan untuk periode waktu satu tahun atau lebih. Perencanaan jangka panjang memberikan informasi bagi manajemen puncak mengenai kemungkinan pendapatan atau keuntungan jangka panjang yang digunakan dalam menyusun perencanaan strategik.

Anggaran merupakan perencanaan keuangan, namun bersifat lebih khusus dengan menyusun harapan manajemen terhadap pendapatan di masa mendatang berdasarkan pada harapan, alokasi penggunaan sumber daya yang khusus dalam perusahaan. Laporan keuangan yang selalu digunakan meliputi neraca, laporan laba-rugi, dan laporan aliran kas atau dana, yang merupakan dasar proses penyusunan anggaran. Anggaran merupakan petunjuk utama operasional keuangan dan kebutuhan keuangan. Ada beberapa jenis anggaran yang disusun dalam rencana keuangan perusahaan, yaitu anggaran modal, anggaran kas, dan anggaran operasi. Ada beberapa jenis anggaran, yaitu anggaran modal, anggaran kas, dan anggaran operasi.

Anggaran modal merupakan anggaran yang menyoroti rencana pengeluaran untuk pembelian aset utama perusahaan yang membutuhkan dana besar. Anggaran modal terutama berkaitan dengan pembelian gedung, tanah, atau peralatan. **Anggaran kas** merupakan anggaran yang mengestimasi proyeksi aliran kas ke dalam perusahaan atau ke luar perusahaan dan digunakan perusahaan untuk memperkirakan surplus atau defisit kas di masa mendatang. Anggaran kas membantu manajer dalam mengantisipasi pinjaman, pembayaran hutang, belanja operasional, dan investasi jangka panjang. Sedangkan **anggaran operasi** berhubungan dengan anggaran lain dan merangkum semua kegiatan keuangan yang digunakan untuk melaksanakan bisnis. Anggaran operasi merupakan jenis anggaran yang paling banyak digunakan dalam perusahaan dan bersifat lebih detail daripada kedua jenis anggaran lainnya. Perencanaan keuangan memang memainkan peran yang penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Perencanaan ini juga dapat menentukan investasi jangka panjang apa yang dapat dilakukan, kapan dana khusus dibutuhkan, dan bagaimana dana akan disusun. Apabila perusahaan telah memiliki peramalan kebutuhan keuangan jangka pendek dan jangka panjang, serta telah menyusun anggaran yang menunjukkan bagaimana dana tersebut akan dialokasikan, langkah selanjutnya dalam perencanaan keuangan adalah menyusun pengendalian keuangan.

Pengendalian keuangan merupakan proses di mana perusahaan secara periodik membandingkan antara pendapatan, biaya, dan pembelanjaan yang sesungguhnya dan anggaran. Prosedur pengendalian membantu manajer mengidentifikasi berbagai penyimpangan dari perencanaan keuangan dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Pengendalian keuangan juga menyediakan umpan balik untuk membantu menunjukkan di mana terjadinya penyimpangan tersebut. Manajer keuangan harus dapat membuat justifikasi penyimpangan mana yang dapat dijelaskan dan mana yang tidak dapat dijelaskan. Perencanaan kebutuhan dana operasional merupakan proses yang tidak mudah. Masing-masing perusahaan mempunyai kebutuhan dana operasional yang berbeda-beda. Kebutuhan dana operasi ini juga meliputi pengelolaan kebutuhan bisnis dari hari ke hari, pengendalian operasi kredit, memperoleh kebutuhan persediaan, dan membuat pembelanjaan modal.

Dalam mengelola kebutuhan bisnis hari ke hari, tantangan yang dihadapi manajemen keuangan adalah mengecek apakah dana yang tersedia dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan. Uang mempunyai nilai waktu, sehingga nilai uang saat ini pasti lebih tinggi daripada nilai uang pada masa mendatang untuk sejumlah rupiah tertentu. Hal ini disebabkan adanya inflasi dan tingkat suku bunga yang memengaruhinya. Hal inilah yang mendorong mengapa manajer keuangan mendorong pembelanjaan kas minimal dan menagih piutang secepat mungkin, tetapi membayar hutang selambat mungkin. Selanjutnya, kredit yang tersedia bagi pelanggan merupakan suatu cara yang dapat menarik minat pelanggan untuk membeli. Permasalahannya adalah sekitar 25 persen atau lebih aset perusahaan ada pada piutang. Hal ini menyebabkan perusahaan membutuhkan tersedianya dana secara tunai untuk membayar barang dan jasa bagi pelanggan yang membeli secara kredit.

Selanjutnya, salah satu sasaran perusahaan adalah memberikan produk dan jasa yang berkualitas dan tersedia kapan saja dibutuhkan oleh pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menyediakan produk yang tentu saja tidak dapat terlepas dari pembelanjaan dana. Inovasi dalam proses produksi seperti persediaan yang *just in time* dapat menghemat biaya persediaan dengan menghemat keluarnya uang kas untuk memenuhi kebutuhan persediaan. Sementara itu, pembelanjaan modal merupakan investasi utama jangka panjang, baik yang bersifat tampak (*tangible*) seperti tanah, gedung, dan peralatan, maupun yang tidak terlalu tampak (*intangible*) seperti merek dagang, paten, dan hak cipta. Pada beberapa perusahaan, pembelian aset seperti tanah untuk ekspansi masa mendatang, tanah untuk meningkatkan kemampuan produksi, penelitian untuk mengembangkan ide produk baru, dan peralatan untuk mempertahankan atau meningkatkan output adalah penting. Oleh

karena itu, manajer keuangan dan analis keuangan mengevaluasi ketepatan pembelian atau pembelanjaan aset tersebut.

Manajer keuangan suatu bisnis adalah orang yang ahli dalam menginterpretasikan laporan keuangan dan membuat rekomendasi terhadap kondisi keuangan perusahaan atau organisasi. Manajer keuangan merupakan pimpinan yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan penerapan rencana keuangan perusahaan dan menentukan sumber daya keuangan yang tepat dan menggunakan sumber daya keuangan secara tepat (Boone & Kurtz, 2005). Manajer keuangan juga harus mampu menguji data keuangan yang dipersiapkan oleh para akuntan dan memberikan rekomendasi kepada pimpinan puncak mengenai strategi yang akan dilakukan untuk mencapai kondisi keuangan yang sehat. Manajer keuangan mengambil keputusan berdasarkan informasi yang disiapkan oleh para akuntan. Manajer keuangan juga harus mampu mengembangkan rencana keuangan organisasi. Rencana keuangan merupakan dokumen yang merumuskan dana yang dibutuhkan oleh perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan periode waktu terjadinya aliran dana masuk (*inflow*) dan ke luar (*outflow*), dan merupakan pencarian sumber dana dan penggunaan dana. Rencana keuangan harus dapat menunjukkan kapan aliran dana masuk dan kapan aliran dana tersebut keluar beserta jumlahnya.

Manajer keuangan menggunakan peramalan untuk menentukan jumlah dan waktu penerimaan dan penggunaan dana. Dana masuk ke perusahaan ketika melakukan penjualan produk, tetapi dana yang ke luar dari perusahaan, digunakan untuk berbagai macam tujuan. Rencana keuangan menunjukkan jumlah dan waktu terjadinya aliran dana ke dalam dan ke luar perusahaan. Rencana keuangan yang baik juga melibatkan pengendalian keuangan, yaitu proses pengecekan pendapatan dan biaya yang dibandingkan dengan peramalan yang disusun.

Dapat dikatakan bahwa yang menjadi tugas manajer keuangan adalah menyusun perencanaan keuangan perusahaan, menyusun anggaran perusahaan, memperoleh sumber dana, mengumpulkan dana, mengelola pajak, mengendalikan dana, dan memberikan saran atau masukan pada pimpinan puncak dalam mengambil keputusan terutama di bidang keuangan. Manajer keuangan juga bertanggung jawab terhadap pembayaran tagihan pada perusahaan. Fungsi keuangan seperti pembelian barang secara kredit atau hutang dan mengumpulkan pembayaran dari pelanggan atau piutang juga merupakan tanggung jawab manajer keuangan. Oleh karena itu, manajer keuangan bertanggung jawab dalam pembayaran hutang secara tepat waktu dan mengumpulkan pembayaran dari pelanggan sehingga perusahaan tidak terlalu banyak kehilangan dana karena dananya masuk ke piutang perusahaan. Perusahaan dapat dikatakan mengalami kegagalan dalam keuangan apabila tidak memiliki dan yang cukup untuk melaksanakan proses bisnis (*undercapitalization*), kelemahan dalam pengendalian aliran kas, dan tidak adanya pengendalian dalam pengeluaran uang (Nickels *et al.*, 2005).

Tugas manajer keuangan dalam mengelola kekayaan atau aset dan kewajiban perusahaan. Pengelolaan kekayaan atau aset meliputi kekayaan jangka pendek atau yang sering disebut dengan aktiva lancar dan kekayaan atau aset jangka panjang atau yang sering disebut dengan aktiva tetap. Pengelolaan aset kekayaan dan hutang jangka pendek disebut sebagai pengelolaan modal kerja, karena kekayaan dan hutang jangka pendek secara terus-menerus mengalir atau berjalan dalam organisasi untuk melaksanakan kegiatan operasional organisasi tersebut. Kekayaan atau aset jangka pendek meliputi kas, piutang, dan persediaan. Sedangkan kewajiban atau hutang jangka pendek meliputi hutang jangka pendek, hutang jangka panjang baik kepada bank maupun lembaga keuangan selain bank.

Pengelolaan kas, merupakan pengelolaan perpindahan uang dari dan ke bank, baik harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Sementara itu, piutang perusahaan merupakan kekayaan yang dimiliki perusahaan yang masih berada di tangan pelanggan. Banyak bisnis saat ini yang justru menekankan pada penjualan secara kredit, sehingga tugas mengelola

piutang perusahaan ini merupakan tugas yang penting. Manajer keuangan juga mempunyai tugas mengendalikan produksi dan pemasaran dengan mengordinasikan kegiatan pembelian persediaan untuk mengelola aliran kas. Hal ini bertujuan untuk meminimalkan investasi perusahaan dalam persediaan yang tidak digunakan dalam produksi. Persediaan yang optimal ditentukan dengan melihat pada metode produksi yang digunakan. Apabila perusahaan dapat memproduksi secara *just in time* untuk memenuhi permintaan pasar, maka penghematan persediaan dapat dilakukan. Namun demikian, apabila banyaknya persediaan dalam perusahaan konstan, maka persediaan akan meningkat bila permintaan turun dan akan menurun bila permintaan naik.

Selain aset lancar, pengelolaan aset tetap juga harus dilakukan manajer keuangan. Aset atau kekayaan tetap meliputi fasilitas produksi seperti gedung, peralatan, mesin-mesin, mebel, kendaraan, dan sebagainya. Dewasa ini ada berbagai macam cara kepemilikan aset tetap ini, misalnya sewa beli (*leasing*). Hal ini dilakukan dengan cara menyewa terlebih dahulu peralatan yang dimaksudkan dalam jangka waktu yang lama, kemudian membeli mesin atau peralatan yang telah disewanya tersebut. Manajer keuangan harus melakukan analisis pembelanjaan modal (*capital budgeting*), yaitu menganalisis kebutuhan bisnis dan memilih kekayaan atau aset yang dapat memaksimalkan nilai.

Penentuan besarnya dana yang dibutuhkan dalam beberapa periode waktu dan penentuan sumber dana yang paling tepat merupakan langkah mendasar yang harus dilakukan dalam manajemen keuangan. Pendanaan jangka pendek menunjukkan dana yang dipinjam dan akan dikembalikan dalam jangka waktu satu tahun, sedangkan pendanaan jangka panjang menunjukkan dana yang dipinjam untuk melakukan pembelian besar dan akan dikembalikan dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Dana tersebut dapat dipenuhi dari berbagai macam sumber. Pendanaan yang dipenuhi dari hutang (*debt financing*) merupakan kebutuhan dana yang dipenuhi dengan pinjaman dari pihak lain yang harus dikembalikan sesuai jangka waktu peminjamannya. Cara lain adalah pendanaan modal (*equity financing*) yaitu kebutuhan dana yang dipenuhi dari kegiatan operasi di dalam perusahaan atau dengan menjual kepemilikan atau saham.

Ada beberapa jenis pinjaman jangka pendek yang pada umumnya untuk memenuhi kebutuhan dana dalam kegiatan operasional hari ke hari. Pertama, kredit perdagangan (*trade credit*), yaitu praktek pembelian produk oleh perusahaan yang dibayarkan kemudian menggunakan kartu kredit. Pada umumnya perusahaan penjual produk akan memberikan jangka waktu untuk pembayaran produk tersebut dengan kode misalnya 2/ 10, net 30. Kode tersebut berarti pembeli akan mendapatkan potongan harga 2 persen bila pembayarannya dilakukan dalam 10 hari, tetapi jangka waktu pembayaran hanya dibatasi sampai 30 hari. Kedua, catatan perjanjian (*promissory notes*) yaitu kontrak tertulis dengan janji untuk membayar kepada pemasok sejumlah uang tertentu dalam jangka waktu tertentu. Catatan perjanjian ini dapat dijual oleh pemasok kepada bank. Ketiga, pinjaman jangka pendek yang didapat dari keluarga atau teman-teman. Pinjaman ini dapat menimbulkan permasalahan di kemudian hari bila tidak dicatat di dalam aliran kas perusahaan.

Keempat, pinjaman dari bank dan lembaga keuangan lainnya. Bank merupakan lembaga pemberi pinjaman yang sangat sensitif. Pada umumnya, bank membuat prioritas untuk memberikan pinjaman dana pada perusahaan besar atau perusahaan yang sudah cukup mapan. Bisnis kecil yang baru saja berdiri masih sulit dapat meminjam dana di bank. Perusahaan juga harus mampu mengelola hutang lancar yang biasanya timbul karena pemesanan atau pembelian bahan baku perusahaan kepada pemasok. Pada umumnya ada beberapa pilihan yang ditawarkan pemasok pada perusahaan dalam hal pembayaran pembelian dengan cara kredit yang terkait dengan tingkat suku bunga yang dikenakan, apakah dengan suku bunga prima untuk hutang jangka pendek atau suku bunga yang wajar. Selain itu, manajer keuangan memiliki tugas mengelola tanggung jawab atau hutang jangka panjang. Hutang dapat dilakukan dengan mengajukan permohonan hutang ke bank atau

lembaga keuangan lainnya, namun bisa juga dilakukan dengan menerbitkan obligasi. Obligasi merupakan instrumen hutang yang dilakukan dengan cara menjualnya ke pihak lain untuk mendapatkan dana dalam jangka panjang. Bank memang bukan merupakan satu-satunya lembaga yang memberikan kredit. Ada banyak lembaga keuangan lain yang dapat memberikan dana dalam kegiatan bisnis, seperti asuransi, dana pensiun, dan sebagainya.

Sementara itu, untuk memenuhi kebutuhan dan pinjaman jangka panjang, perusahaan dapat memenuhinya dengan pendanaan dari hutang dan pendanaan dari modal. Pendanaan dari hutang dapat diperoleh dengan meminjam uang atau dana dari institusi pemberi pinjaman yang tentu saja dengan memperhatikan kemampuan peminjam dana dalam mengembalikan dana pinjaman tersebut. Hal ini digunakan bagi lembaga pemberi dana pinjaman untuk mengambil keputusan apakah akan menyetujui atau tidak menyetujui peminjaman dana tersebut. Selain itu, semakin tinggi risiko yang harus ditanggung oleh lembaga pemberi pinjaman, maka semakin tinggi tingkat suku bunga yang ditetapkan. Hal ini dikenal dengan *risk/return trade-off*. Apabila perusahaan sulit mendapatkan dana pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya, maka perusahaan dapat menggunakan obligasi. Obligasi merupakan hutang jangka panjang dari perusahaan atau pemerintah dengan jangka waktu tertentu.

Perusahaan pada umumnya memiliki modal untuk dapat menjalankan usahanya. Dalam perusahaan publik yang berbentuk perseroan terbatas, pemilik modal seringkali disebut sebagai pemegang saham. Para pemegang saham ini dapat menjual sahamnya kepada orang lain yang ingin memiliki perusahaan tersebut. Pemegang saham mendapatkan keuntungan dengan mendapatkan deviden per lembar saham yang dimilikinya. Apabila perusahaan juga kesulitan mencari pinjaman dari bank atau lembaga keuangan lainnya atau gagal menjual obligasinya kepada investor, maka kebutuhan dana perusahaan dapat dipenuhi dari pendanaan modal yang berasal dari pemilik perusahaan. Pendanaan modal dilakukan dengan menjual kepemilikan perusahaan dalam bentuk saham.

Selain itu, pendanaan lain yang dapat dilakukan adalah dengan menginvestasikan atau menanamkan kembali keuntungan yang diperoleh ke dalam perusahaan (*retained earnings*). Cara memperoleh pendanaan tersebut paling tepat untuk perusahaan kecil. Untuk perusahaan besar, cara ini tepat apabila pendapatan yang diperoleh besar. Permasalahan cara pendanaan ini adalah organisasi atau perusahaan tidak mempunyai dana untuk meningkatkan modal atau mengadakan ekspansi bisnis. Bentuk ketiga pendanaan modal adalah dengan pendanaan modal dari modal yang diinvestasikan ke dalam perusahaan baru yang diprediksi akan dapat mendatangkan keuntungan besar (*venture capital*). Modal ini memang hanya dipergunakan bagi perusahaan yang baru saja berdiri atau memulai usahanya, sehingga kemungkinan mendapatkan pinjaman dari pihak lain sangat sulit. Dalam mencari pinjaman dana, perusahaan harus memperhatikan biaya modal (*cost of capital*), yaitu tingkat pengembalian yang harus dibayarkan perusahaan untuk memenuhi permintaan pemberi dana terhadap dana yang dipinjamkannya.

Mengapa organisasi membutuhkan dana? Ada beberapa alasan mengapa organisasi memerlukan dana. Organisasi membutuhkan dana untuk mengerjakan kegiatan operasional setiap harinya, menggaji karyawannya dan merekrut karyawan baru, membayar persediaan barang, membayar bunga pinjaman, membayar deviden bagi para pemegang saham, dan melakukan berbagai macam pembelian, seperti pembelian peralatan, fasilitas, properti, dan sebagainya. **Debt capital** merupakan pendanaan yang didapatkan dengan cara meminjam ke bank atau lembaga keuangan lainnya. **Equity capital** merupakan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan ketika mereka menginvestasikan kembali pendapatannya, membuat kontribusi, menjual aset, menjual saham ke masyarakat, atau menambah modal yang berasal dari investor. Tabel 9.1 memaparkan beberapa perbedaan antara pendanaan dengan hutang dan pendanaan dengan modal.

Tabel 9.1
Perbedaan antara Pendanaan Hutang dan Pendanaan Modal

Kondisi	Pendanaan Hutang	Pendanaan Modal
Pengaruh Manajemen	Tidak ada kondisi khusus yang disepakati	Pemegang saham mempunyai hak suara dalam perusahaan
Pembayaran kembali	Hutang mempunyai batas waktu dan harus dibayar sampai dengan batas waktu tersebut	Saham tidak ada batas waktu. Perusahaan tidak pernah membayar modal.
Kewajiban tahunan	Pembayaran bunga merupakan kewajiban berdasarkan kontrak atau kesepakatan	Perusahaan tidak secara hukum bertanggung jawab membayar deviden
Manfaat pajak	Tingkat bunga dikenai pajak	Deviden dibayarkan dari pendapatan setelah pajak dan tidak dapat dikurangi
Kedewasaan	Kontrak ditentukan tanggalnya, bila telah jatuh tempo, maka peminjam harus membayar hutang beserta bunganya	Tidak ada tanggal jatuh tempo
Hak suara dalam manajemen	Pemberi pinjaman dana merupakan kreditur, bukan pemilik. Mereka tidak mempunyai suara dalam perusahaan	Pemegang saham adalah pemilik perusahaan dan harus mendapatkan hak suara di perusahaan

Sumber: Nickels *et al.* (2005); Boone & Kurtz (2005)

Kebutuhan uang tunai perusahaan akan bervariasi dari waktu ke waktu. Perusahaan yang telah mapan tidak akan menggunakan pendapatan dari kegiatan operasi untuk menutup semua biaya yang dikeluarkannya. Manajer keuangan harus mampu mengevaluasi manfaat atau keuntungan bila menggunakan peminjaman dana dan menyeimbangkannya dengan modal dari para investor. Tugas manajer keuangan harus menentukan keseimbangan yang paling efektif antara peminjaman dana dan modal. Perusahaan yang berbeda pasti mempunyai kebijakan yang berbeda dalam hal investasi dan peminjaman dana tersebut.

Organisasi memang menekankan pada pengukuran dan pengurangan biaya yang terkait dengan kegiatan bisnis. Keuangan merupakan fungsi bisnis mulai dari perencanaan, pencapaian, dan pengelolaan dana perusahaan untuk mencapai sasaran dengan cara yang paling efektif. Manajer keuangan adalah karyawan yang bertanggung jawab dalam pengembangan dan implementasi rencana keuangan perusahaan, menentukan sumber dana dan menentukan penggunaan dana yang tepat. Dalam menjalankan aktifitasnya, para manajer atau para profesional yang menangani keuangan selalu mengusahakan tercapainya keseimbangan antara risiko dan hasil yang diharapkan. Risiko merupakan ketidakpastian perusahaan akan mendapatkan keuntungan atau kerugian. Keseimbangan tersebut disebut dengan *risk-return trade-off*.

B. AKUNTANSI DAN LAPORAN KEUANGAN

Pengelolaan keuangan perusahaan meliputi pengelolaan aktiva dan kewajiban atau hutang lancar, pengelolaan aktiva tetap, pengelolaan kewajiban atau hutang jangka panjang, dan pengelolaan modal pemilik. Pengelolaan aktiva dan kewajiban jangka pendek disebut juga dengan pengelolaan modal kerja karena aktiva dan kewajiban jangka pendek yang

mengalir melalui organisasi disebut dengan bekerja. Pengelolaan aktiva lancar meliputi memaksimalkan pengembalian bisnis dalam bentuk kas, investasi temporer dari kas yang tidak digunakan, piutang perusahaan, dan persediaan. Elemen yang paling penting dalam pengelolaan keuangan adalah pengelolaan aliran kas secara efektif. Aliran kas adalah pergerakan atau perpindahan uang melalui organisasi baik harian, mingguan, bulanan, maupun tahunan. Uang kas yang ada dalam perusahaan dapat digunakan untuk melakukan pembayaran, seperti gaji karyawan, peralatan, dan perlengkapan yang digunakan perusahaan atau organisasi. Untuk dapat mengelola uang kas dengan baik dan menjamin adanya aliran kas melalui organisasi secara cepat dan efisien, perusahaan melakukan pengumpulan kas dari para pelanggan. Pengumpulan dana dari pelanggan tersebut dapat dilakukan secara langsung, namun di masa kini, pelanggan menggunakan transfer dana secara elektronik atau dengan sistem *online*.

Uang kas yang tidak digunakan dalam kegiatan operasional seringkali ditanamkan oleh perusahaan dalam bentuk surat-surat berharga seperti deposito, baik dalam mata uang negara tersebut atau mata uang lain yang lazim digunakan dalam bentuk deposito USD. Selanjutnya, pelanggan dalam kegiatan bisnis ada kalanya melakukan pembayaran tidak dalam bentuk tunai, melainkan ada kalanya dengan menggunakan kredit. Pembayaran dengan cara seperti ini menimbulkan piutang perusahaan. Akhir-akhir ini, pelanggan justru jarang yang melakukan pembayaran secara tunai atau dalam bentuk uang kas, melainkan dengan cara kredit pelanggan, baik melalui kartu kredit maupun melakukan pembayaran secara bertahap hingga jangka waktu tertentu. Hal ini akan menimbulkan pendapatan bunga bagi perusahaan.

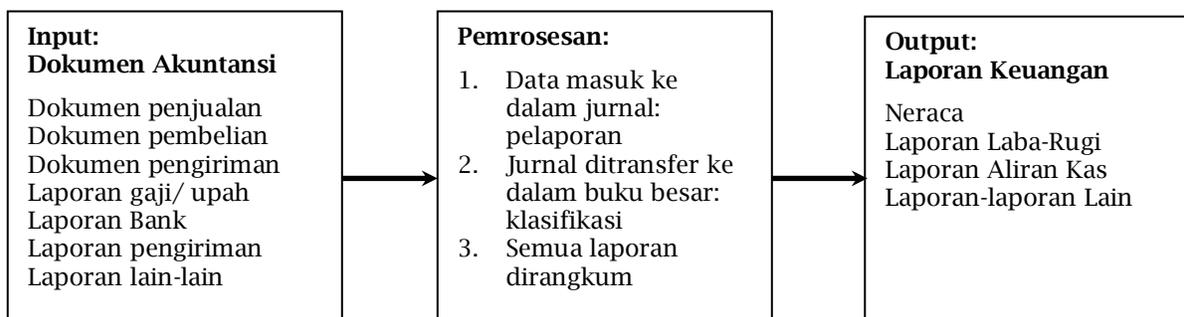
Pengelolaan aktiva perusahaan lainnya adalah pengelolaan persediaan. Pada pembahasan mengenai manajemen operasional pada Modul 6 dipaparkan bahwa manajer operasional bertanggung jawab dalam menyediakan persediaan bahan untuk kelancaran proses produksi dan pemasaran perusahaan. Dalam pembahasan mengenai manajemen keuangan ini manajer keuangan harus mengordinasi pembelian persediaan untuk mengelola aliran kas agar dapat berjalan dengan baik. Tujuan pengelolaan persediaan ini adalah melakukan investasi dalam persediaan tanpa mengalami kemacetan proses produksi. Tingkat persediaan optimal ditentukan menggunakan metode produksi. Bila perusahaan akan menghasilkan produk dengan *just in time*, maka persediaan bahan rendah, jika perusahaan akan mencapai tingkat material konstan, maka persediaan meningkat bila penjualan menurun, dan persediaan menurun bila penjualan meningkat.

Selanjutnya, perusahaan juga harus mengelola kewajiban atau hutang jangka pendek yang dimilikinya. Hutang jangka pendek merupakan hutang dengan periode waktu tertentu dengan ada pembayaran bunga. Hutang bank kepada pihak lain tersebut dapat dilakukan dengan perbankan, atau dengan lembaga keuangan lain selain bank, seperti perusahaan asuransi, dana pensiun, perusahaan pegadaian dan sebagainya. Kewajiban lain yang harus dikelola perusahaan adalah kewajiban atau hutang jangka panjang, yaitu hutang untuk jangka waktu beberapa tahun. Selain hutang, perusahaan juga harus mampu mengelola kebutuhan modal. Modal yang paling sederhana adalah modal pemilik, yaitu dana yang dimiliki pemilik perusahaan atau organisasi yang diinvestasikan ke dalam organisasi atau perusahaan. Bisnis yang mengandalkan modal dari pemilik adalah perusahaan perseorangan dan *partnership*. Sementara itu, perusahaan korporasi lebih menggunakan saham dalam pemenuhan kebutuhan dana untuk modal perusahaan. Para pemilik saham dari perusahaan yang telah *go public* akan mendapatkan deviden sebagai penghasilan atas saham yang ditanamkan pada suatu perusahaan. Untuk melakukan pengelolaan keuangan tersebut, perusahaan harus selalu melakukan pencatatan keuangan, sehingga diperlukan akuntansi yang akan melakukan semua pencatatan tersebut.

Apakah yang dimaksud dengan akuntansi? Informasi keuangan terutama didasarkan pada laporan yang disusun oleh para akuntan. **Akuntansi** adalah pelaporan, pengklasifikasian,

perangkuman, dan interpretasi kegiatan dan transaksi keuangan untuk memberikan laporan kepada manajemen dan pihak-pihak lain yang terkait dengan informasi tersebut untuk membuat keputusan yang paling tepat. Transaksi keuangan dapat meliputi pembelian dan penjualan produk atau jasa, memperoleh asuransi, membayar karyawan, dan menggunakan perlengkapan yang ada. Pelaporan transaksi bisnis tersebut diklasifikasikan ke dalam kelompok dengan berbagai karakteristik. Proses penyusunan laporan keuangan tersebut dapat digambarkan seperti Gambar 9.1.

Gambar 9.1
Sistem Pelaporan Akuntansi



Sumber: Nickels *et al.* (2005)

Tujuan akuntansi adalah membantu manajer dalam mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat membuat keputusan yang dapat diinformasikan dengan baik. Selain itu, laporan keuangan yang baik dapat membantu membuat keputusan bagi pemilik, pemasok, kreditur, investor, dan pemerintah. Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa akuntansi merupakan pengukuran dan pelaporan informasi keuangan untuk berbagai pengguna, baik di dalam maupun di luar perusahaan sesuai dengan kegiatan perekonomian perusahaan. Akuntansi meliputi beberapa bidang profesi, yaitu akuntansi manajerial, akuntansi keuangan, pengauditan, akuntansi perpajakan, dan akuntansi pemerintahan dan lembaga non-profit.

Akuntansi manajerial digunakan untuk menyediakan dan menganalisis informasi bagi manajer di dalam organisasi untuk membantu mengambil keputusan. Akuntansi manajerial berkaitan dengan pengukuran dan pelaporan biaya produksi, pemasaran, dan berbagai fungsi lainnya (disebut akuntansi biaya); penyiapan anggaran (perencanaan); mengecek apakah unit-unit yang ada telah sesuai dengan anggaran (pengendalian); dan mendesain strategi untuk meminimalkan kas (akuntansi pajak). Akuntan profesional yang telah memenuhi persyaratan pendidikan dan pengalaman tertentu dan telah lulus ujian kualifikasi dalam bidangnya dan mendapatkan sertifikasi dari Insitut Akuntansi Manajemen Tersertifikasi disebut dengan akuntan manajemen yang telah tersertifikasi. Dengan pertumbuhan persaingan global, profesi akuntansi manajemen menjadi salah satu profesi yang penting dalam perusahaan.

Sementara itu, **akuntansi keuangan** menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh orang-orang atau pihak-pihak di luar perusahaan. Informasi yang disusun dari akuntansi keuangan merupakan laporan tahunan. **Akuntan publik** merupakan akuntan yang menyediakan informasi keuangan bagi individu atau organisasi berdasarkan pada upah. Akuntan yang telah lolos ujian kualifikasi dalam akuntansi sektor publik akan mendapatkan sertifikat akuntan publik. Selanjutnya, **pengauditan** merupakan pekerjaan meninjau dan mengevaluasi laporan yang digunakan untuk menyiapkan laporan keuangan perusahaan. Pada umumnya, perusahaan menggunakan auditor independen dalam meninjau dan mengevaluasi laporan keuangannya agar bebas dari penyimpangan. Profesi auditor juga

dapat memperoleh sertifikasi setelah lolos ujian kualifikasi sebagai auditor. **Akuntansi perpajakan** merupakan akuntan yang terlatih dalam hukum pajak dan bertanggung jawab dalam menyiapkan pajak dan mengembangkan strategi pajak. Sedangkan **akuntansi pemerintahan dan lembaga non-profit** merupakan sistem akuntansi yang digunakan oleh organisasi yang bertujuan tidak untuk menghasilkan keuntungan tetapi melayani pembayar pajak, pembayar bunga, dan yang lain melalui anggaran yang diakui.

Selanjutnya, apakah bedanya akuntansi dengan tata buku? **Tata buku** merupakan laporan transaksi bisnis dan merupakan bagian penting dalam laporan keuangan. Namun demikian, akuntansi lebih dari sekedar memberikan laporan keuangan. Akuntansi mengklasifikasi dan merangkum data keuangan yang disediakan oleh tata buku, kemudian menginterpretasikan dan melaporkan informasi tersebut pada manajemen. Akuntansi juga memberikan saran mengenai strategi untuk perbaikan kondisi dan perbaikan keuangan perusahaan. Tantangan yang dihadapi oleh tata buku adalah menyusun informasi yang terorganisasi dan dapat dikelola. Tata buku harus dapat melaporkan data keuangan yang berasal dari dokumen transaksi yang sesungguhnya ke dalam buku laporan yang disebut dengan jurnal. Jurnal merupakan buku laporan atau program komputer di mana data akuntansi pertama kali dimasukkan. Konsep pencatatan setiap transaksi dilakukan di dua tempat yang disebut *double entry*, yaitu dengan memasukkannya juga ke dalam buku besar (*ledger*). Dapat dikatakan bahwa siklus akuntansi meliputi enam tahap, yaitu:

1. Analisis berbagai dokumen sumber data, yaitu slip penjualan, laporan penyampaian, dan sebagainya.
2. Melaporkan transaksi dalam jurnal.
3. Melakukan transfer (*posting*) jurnal ke dalam buku besar.
4. Membuat neraca percobaan, yaitu ringkasan semua data keuangan dalam buku besar untuk menguji apakah gambaran tersebut benar atau adakah kesesuaian. Jika informasi dalam buku besar tidak akurat, maka informasi tersebut harus diperbaiki sebelum menyusun laporan keuangan.
5. Menyiapkan laporan keuangan yang meliputi neraca, laporan keuangan, dan laporan aliran kas.
6. Menganalisis laporan keuangan.

Selanjutnya, laporan keuangan merupakan laporan semua transaksi yang terjadi dalam periode waktu tertentu. Laporan keuangan tersebut harus dapat menunjukkan kesehatan dan kestabilan kondisi keuangan perusahaan. Laporan keuangan meliputi neraca, laporan laba-rugi, dan laporan aliran kas. Neraca merupakan laporan kondisi keuangan perusahaan pada periode waktu tertentu. Laporan laba-rugi merupakan rangkuman mengenai pendapatan, biaya produk, dan pengeluaran (termasuk pajak) untuk periode waktu tertentu dan menekankan pada keuntungan atau kerugian total perusahaan selama periode waktu tertentu. Sedangkan laporan aliran kas menyediakan rangkuman mengenai uang yang masuk ke perusahaan dan uang yang ke luar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan penerimaan uang kas dan pengeluaran uang kas perusahaan. Akuntansi mengenal adanya persamaan dasar, yaitu:

$$\text{Aset atau aktiva atau kekayaan} = \text{Hutang} + \text{Modal}$$

Aktiva atau kekayaan merupakan sumber daya ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan. Aktiva meliputi unit yang tampak (seperti peralatan, gedung, tanah, kendaraan, perlengkapan), produktif, dan membantu menghasilkan pendapatan bagi perusahaan dan termasuk juga unit yang tidak tampak (seperti paten, merek dagang, hak cipta). Namun demikian, yang dipaparkan dalam neraca hanyalah unit yang tampak. Aktiva merupakan daftar pada neraca perusahaan dengan likuiditasnya. Likuiditas menunjukkan seberapa cepat

aset dikonversikan ke dalam bentuk uang kas. Aktiva terdiri dari aktiva lancar, aktiva tetap, dan aktiva yang tidak tampak. Aktiva lancar adalah aktiva yang dapat dikonversikan dalam jangka waktu kurang dari satu tahun. Aktiva lancar meliputi kas, piutang dagang, dan persediaan. Aktiva tetap adalah aktiva yang relatif permanen seperti tanah, gedung, dan peralatan. Sedangkan aktiva yang tidak tampak aktiva jangka panjang yang tidak mempunyai bentuk fisik tetapi memiliki nilai. Selanjutnya, hutang dan modal seringkali disebut sebagai pasiva. Pasiva meliputi hutang lancar, hutang jangka panjang, dan modal. Hutang lancar adalah hutang karena pembelian barang yang akan segera dibayar dalam periode waktu tertentu. Hutang jangka panjang merupakan hutang yang akan dibayarkan dalam jangka waktu yang lebih lama. Sedangkan modal merupakan banyaknya kepemilikan yang ada di tangan pihak tertentu.

Sementara itu, laporan laba-rugi merupakan laporan yang menunjukkan laba yang diterima perusahaan yaitu pendapatan yang telah dikurangi dengan berbagai biaya, pembelanjaan, dan pajak. Laporan laba-rugi tersebut merupakan ringkasan semua sumber daya yang diperoleh perusahaan setelah dikurangi berbagai biaya dan pajak. Pendapatan merupakan nilai yang dapat diterima dari penjualan produk atau pemberian layanan dan berasal dari sumber daya keuangan lainnya. Pendapatan dan penjualan seringkali dianggap sebagai sinonim, walaupun sebenarnya penjualan atau yang disebut dengan penjualan bersih merupakan penjualan yang telah dikurangi dengan pengembalian, diskon, dan berbagai kelonggaran lainnya. Harga pokok penjualan merupakan pengukuran biaya penjualan produk atau biaya bahan baku dan bahan pembantu yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk. Dengan kata lain, harga pokok penjualan merupakan semua biaya pembelian atau penanganan produk untuk dijual. Penjualan dikurangi dengan harga pokok penjualan akan mendapatkan laba kotor (*gross profit*).

Laporan aliran kas merupakan laporan aliran kas masuk dan ke luar perusahaan, yang meliputi operasi, investasi, dan pendanaan. Operasi merupakan transaksi kas yang berhubungan dengan perjalanan bisnis. Investasi merupakan kas yang digunakan atau disediakan dalam kegiatan investasi perusahaan. Pendanaan merupakan peningkatan jumlah kas dari modal atau hutang yang digunakan untuk membayar kegiatan bisnis. Aliran kas yang buruk tentu saja akan membawa permasalahan bagi perusahaan, terutama perusahaan kecil.

Akuntansi meliputi beberapa fungsi yang dilakukan secara berulang-ulang dalam memperoleh dan melaporkan transaksi dan menyiapkan laporan keuangan. Namun demikian, ada beberapa hal yang tidak tertulis melainkan merupakan prinsip akuntansi yang digunakan dalam mengelola bisnis, misalnya depresiasi, pencatatan *FIFO* dan pencatatan *LIFO*. Depresiasi merupakan biaya aset yang tampak dan dapat diprediksi sesuai umur ekonominya namun tidak tercatat biayanya, melainkan hanya merupakan penghitungan. Selain itu, dalam akuntansi juga dikenal metode untuk menghitung biaya persediaan yang mengasumsikan bahwa barang yang masuk pertama kali adalah barang yang harus digunakan terlebih dahulu (*FIFO* atau *First In First Out*) dan metode untuk menghitung biaya persediaan yang mengasumsikan bahwa barang yang masuk terakhir adalah barang yang harus digunakan terlebih dahulu (*LIFO* atau *Last In First Out*).

Dalam akuntansi dan keuangan juga perlu dilakukan analisis laporan keuangan dengan menggunakan analisis rasio. Beberapa rasio yang seringkali digunakan adalah analisis likuiditas, analisis hutang, analisis profitabilitas, dan analisis aktivitas. Rasio likuiditas menunjukkan seberapa cepatkah aset dapat dikonversikan ke dalam kas. Rasio likuiditas mengukur kemampuan aset untuk membayar hutang jangka pendek perusahaan. Ada dua macam rasio likuiditas, yaitu rasio lancar (*current ratio*) dan *acid-test ratio*. Rasio lancar merupakan perbandingan antara aktiva lancar atau jangka pendek dan aktiva tetap atau jangka panjang. Sementara itu, rasio pengujian kekuatan mengukur kas, piutang, dan lembar saham dibandingkan dengan hutang jangka pendek.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva jangka pendek}}{\text{Pasiva jangka pendek}}$$

$$\text{Acid test Ratio} = \frac{\text{Kas + Piutang + Saham}}{\text{Pasiva jangka pendek}}$$

Selanjutnya, rasio hutang mengukur seberapa besar perusahaan meminjam dana untuk kegiatan operasionalnya. Perusahaan yang terlalu banyak hutang ke pihak lain akan mendapatkan permasalahan dalam melakukan pembayaran terkait dengan masalah kepemilikan dana. Rasio hutang terhadap modal mengukur seberapa besar pinjaman digunakan untuk mendanai perusahaan dan harus segera dibayarkan.

$$\text{Rasio Hutang terhadap Modal} = \frac{\text{Hutang Total}}{\text{Kepemilikan Modal}}$$

Rasio profitabilitas mengukur seberapa efektif perusahaan menggunakan berbagai sumber dana untuk mencapai laba atau keuntungan. Kinerja manajemen seringkali diukur menggunakan rasio ini. Rasio profitabilitas meliputi pendapatan per lembar saham, pengembalian penjualan, dan pengembalian modal. Pendapatan per lembar saham merupakan pendapatan atau keuntungan yang diterima perusahaan setiap lembar saham yang dijual kepada masyarakat. Pendapatan per lembar saham merupakan rasio yang sangat penting bagi perusahaan karena pendapatan tersebut menunjukkan pertumbuhan perusahaan dan kemampuan perusahaan membayarkan deviden kepada para pemegang saham.

$$\text{Pendapatan per lembar saham} = \frac{\text{Pendapatan setelah pajak}}{\text{Banyaknya lembar saham}}$$

Indikator kinerja lainnya adalah pengembalian penjualan. Perusahaan menggunakan rasio ini untuk melihat apakah perusahaan menghasilkan keuntungan dari penjualannya. Pengembalian penjualan ini dihitung dengan membandingkan pendapatan bersih perusahaan dibandingkan dengan penjualan totalnya. Selain itu, faktor risiko juga merupakan variabel yang dipertimbangkan oleh para investor. Semakin tinggi risiko yang dihadapi oleh suatu industri, maka semakin tinggi harapan pengembalian terhadap investasi perusahaan. Pengembalian modal mengukur berapa besar yang dibayarkan perusahaan kepada para pemegang saham.

$$\text{Pengembalian modal} = \frac{\text{Pendapatan bersih setelah pajak}}{\text{Total modal pemilik}}$$

Selanjutnya, perusahaan juga mengukur rasio kegiatan atau aktivitasnya dengan mengukur keefektifan manajemen perusahaan dalam menggunakan aset yang tersedia. Rasio yang digunakan adalah rasio persediaan, yang mengukur kecepatan perusahaan bergerak dari perusahaan menjadi barang jadi yang siap dipasarkan.

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan Rata-rata}}$$

Semakin tinggi perputaran persediaan menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam menggunakan persediaannya. Semakin rendah perputaran persediaan menunjukkan bahwa produk yang ada semakin kuno dan semakin tidak laku di pasar. Akuntan dan para profesional keuangan lainnya juga dapat menggunakan berbagai rasio untuk melihat kondisi keuangan perusahaan, menganalisis kondisi keuangan perusahaan, dan mengambil kebijakan yang penting dan berguna bagi kemajuan perusahaan.

Selain digunakan berbagai analisis rasio dalam perusahaan, untuk menilai kinerja keuangan perusahaan juga digunakan analisis industri. Analisis industri dilakukan dengan membandingkan kondisi perusahaan tersebut dengan perusahaan lain. Perbandingan tersebut meliputi perbandingan analisis rasio yang dilakukan perusahaan tersebut dengan analisis rasio industri.



LATIHAN 1

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan keuangan, manajemen keuangan, dan manajer keuangan.
2. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang anggaran.
3. Mengapa organisasi atau perusahaan memerlukan dana?
4. Apakah yang Anda ketahui tentang akuntansi?
5. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang analisis rasio untuk mengukur kinerja perusahaan.

Jawaban Latihan

1. Keuangan merupakan salah satu fungsi dalam bisnis yang berusaha memperoleh dana untuk perusahaan dan mengelola dana tersebut di dalam perusahaan. Manajemen keuangan adalah pekerjaan mengelola sumber dana perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen keuangan meliputi kegiatan perencanaan (*planning*), penilaian (*treasurer*), dan pengendalian (*controller*). Manajer keuangan suatu bisnis adalah orang yang ahli dalam menginterpretasikan laporan keuangan dan membuat rekomendasi terhadap kondisi keuangan perusahaan atau organisasi.
2. Anggaran merupakan perencanaan keuangan, namun bersifat lebih khusus dengan menyusun harapan manajemen terhadap pendapatan di masa mendatang berdasarkan pada harapan, alokasi penggunaan sumber daya yang khusus dalam perusahaan. Ada beberapa jenis anggaran, yaitu anggaran modal, anggaran kas, dan anggaran operasi.
3. Ada beberapa alasan mengapa organisasi memerlukan dana. Organisasi membutuhkan dana untuk mengerjakan kegiatan operasional setiap harinya, menggaji karyawannya dan merekrut karyawan baru, membayar persediaan barang, membayar bunga pinjaman, membayar deviden bagi para pemegang saham, dan melakukan berbagai macam pembelian, seperti pembelian peralatan, fasilitas, properti, dan sebagainya.
4. Informasi keuangan terutama didasarkan pada laporan yang disusun oleh para akuntan. Akuntansi adalah pelaporan, pengklasifikasian, perangkuman, dan interpretasi kegiatan dan transaksi keuangan untuk memberikan laporan kepada manajemen dan pihak-pihak lain yang terkait dengan informasi tersebut untuk membuat keputusan yang paling tepat.

Tujuan akuntansi adalah membantu manajer dalam mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja operasi perusahaan sehingga perusahaan dapat membuat keputusan yang dapat diinformasikan dengan baik.

5. Dalam akuntansi dan keuangan juga perlu dilakukan analisis laporan keuangan dengan menggunakan analisis rasio. Beberapa rasio yang seringkali digunakan adalah rasio likuiditas (menilai risiko organisasi dengan membandingkan aktiva lancar dan aktiva tetap), rasio penggunaan hutang (mengukur berapa banyak hutang perusahaan digunakan sebagai sumber modal lain), rasio profitabilitas (mengukur pengembalian uang atas setiap aset yang digunakan), analisis penggunaan aset (mengukur bagaimana organisasi menggunakan asetnya untuk meningkatkan penjualan) dan analisis data per lembar (membandingkan kinerja suatu perusahaan dengan perusahaan lain sebagai dasar perbandingan).



RANGKUMAN

Manajemen keuangan merupakan ilmu yang membuat semua kegiatan di dunia ini akan dapat berjalan dengan baik dan lancar. Manajemen keuangan yang efektif merupakan pengelola aset, kewajiban, dan kepemilikan perusahaan. Akuntansi merupakan bahasa bisnis dan organisasi untuk melaporkan, mengukur, dan menginterpretasikan transaksi keuangan. Laporan keuangan digunakan secara internal untuk menyusun pertimbangan dan mengendalikan kinerja organisasi dan menyusun perencanaan dan mengarahkan kegiatan di masa mendatang dan mengukur pencapaian sarannya. Manajemen keuangan merupakan pengelolaan keuangan perusahaan atau organisasi, baik organisasi bisnis maupun non bisnis. Kegiatan pengelolaan keuangan meliputi minimalisasi banyaknya kas yang ada dalam perusahaan dan meningkatkan kecepatan pengumpulan dana keuangan. Pengelolaan keuangan juga meliputi pengelolaan piutang dan pengelolaan persediaan. Pengelolaan keuangan juga mencakup pengelolaan hutang perusahaan, baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang. Selain itu, perusahaan juga harus melakukan pengelolaan modal, baik modal pemilik maupun modal para pemegang saham.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Berikut merupakan kegiatan keuangan, kecuali:
 - a. menyiapkan anggaran
 - b. menganalisis jalannya aliran kas
 - c. merencanakan pembelanjaan dana untuk aset perusahaan
 - d. merencanakan rekrutmen
2. Berikut merupakan fungsi pengendalian keuangan, kecuali:
 - a. melakukan pencatatan keuangan
 - b. menyiapkan dana yang akan dibelanjakan
 - c. menyiapkan laporan keuangan
 - d. melaksanakan audit internal
3. Ada tiga jenis anggaran, yaitu:
 - a. anggaran modal, anggaran kas, dan anggaran operasi
 - b. anggaran modal, anggaran hutang, dan anggaran belanja
 - c. anggaran kas, anggaran hutang, anggaran modal

- d. anggaran operasi, anggaran pemasaran, dan anggaran sumber daya manusia
4. Tugas manajer keuangan antara lain:
- a. menyusun perencanaan keuangan perusahaan dan mengelola pajak
 - b. menyusun anggaran perusahaan dan memperoleh sumber dana
 - c. mengumpulkan dana dan mengendalikan dana dan memberikan saran atau masukan pada pimpinan puncak dalam mengambil keputusan terutama di bidang keuangan
 - d. semua jawaban tersebut benar
5. Dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan ketika mereka menginvestasikan kembali pendapatannya, membuat kontribusi, menjual aset, menjual saham ke masyarakat, atau menambah modal yang berasal dari investor disebut:
- a. Debt financing
 - b. Retained earnings
 - c. Equity financing
 - d. Dividen
6. Berikut merupakan beberapa bidang profesi Akuntansi, kecuali:
- a. akuntansi manajerial
 - b. akuntansi keuangan
 - c. akuntansi daerah
 - d. akuntansi perpajakan
7. Yang merupakan pekerjaan meninjau dan mengevaluasi laporan yang digunakan untuk menyiapkan laporan keuangan perusahaan disebut sebagai:
- a. Akuntansi keuangan
 - b. Akuntansi manajerial
 - c. Pengauditan
 - d. Akuntansi perpajakan
8. Berikut adalah tahapan dalam siklus akuntansi, kecuali
- a. Analisis berbagai laporan masa lalu
 - b. Melaporkan transaksi ke dalam jurnal
 - c. Melakukan transfer ke buku besar
 - d. Menyiapkan neraca percobaan/ awal
9. Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan aset untuk membayar hutang jangka pendek perusahaan disebut:
- a. Rasio likuiditas
 - b. Rasio profitabilitas
 - c. Rasio persediaan
 - d. Rasio aktivitas
10. Dalam akuntansi juga dikenal metode untuk menghitung biaya persediaan yang mengasumsikan bahwa barang yang masuk pertama kali adalah barang yang harus digunakan terlebih dahulu disebut:
- a. LIFO
 - b. FIFO
 - c. FILO
 - d. LILO

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Uang dan Lembaga Keuangan

A. FUNGSI DAN KARAKTERISTIK UANG

Apabila kita berbicara soal keuangan dan manajemen keuangan, maka pembicaraan tidak akan terlepas dari permasalahan uang. Menurut Ebert dan Griffin (2009), uang memiliki tiga fungsi, yaitu sebagai alat pertukaran yang sah, dapat menyimpan nilai, dan dapat mengukur nilai barang dan jasa. Uang memang memiliki beberapa fungsi. Pertama, uang berfungsi sebagai perantara dalam tukar-menukar, yang berarti uang memfasilitasi transaksi dalam perekonomian dan mengurangi permasalahan dalam sistem *barter*. Kedua, uang sebagai unit penghitung atau penjelas, yaitu standar penghitungan untuk mengukur nilai barang dan jasa. Ketiga, uang bertindak sebagai penyimpan nilai sementara, yaitu sebagai metode untuk mengakumulasi kekayaan sampai dengan dibutuhkan untuk melakukan pembelian. Uang mempunyai likuiditas yang memudahkan dan mempercepat orang melakukan transaksi. Uang segera tersedia untuk pembelian produk atau membayar hutang. Uang memiliki beberapa karakteristik, yaitu *portability*, *divisibility*, *durability*, *stability*, dan *difficulty in counterfeiting*. *Portability* adalah kemudahan uang untuk dibawa ke mana pun. *Divisibility* adalah kemudahan untuk dipecah menjadi lebih kecil nilainya sehingga dapat ditukarkan atau digunakan untuk membeli berbagai macam barang. *Durability* adalah kemampuan uang untuk berkurang atau bertambah nilainya. *Stability* adalah kemampuan uang untuk tetap stabil dan dapat diprediksi dengan baik. *Difficulty in counterfeiting* adalah uang sulit ditiru dan selalu dijaga agar tidak terjadi pemalsuan uang.

Selanjutnya, apabila kita melihat kembali ke masa lalu di mana perekonomian saat itu belum mengenal uang, maka pemenuhan kebutuhan akan suatu produk dilakukan dengan pertukaran barang (*barter*). Dalam sistem ini, orang yang membutuhkan suatu barang harus mencari sendiri siapa yang memiliki barang yang dimaksud dan menukarkannya dengan barang yang dimilikinya namun diinginkan oleh orang lain. Dapat kita bayangkan bahwa kondisi tersebut sangat merepotkan orang yang menginginkan berbagai macam produk yang harus menukarkan dengan produk yang dimilikinya dan diinginkan oleh orang lain. Hal tersebut mendorong diciptakannya barang yang dapat berfungsi sebagai alat tukar, yang disebut uang.

Uang memiliki nilai yang disepakati antara pembeli dan penjual. Apabila penawaran uang banyak atau jumlah uang beredar tinggi, maka nilai uang akan turun. Namun bila jumlah uang yang beredar sedikit, maka nilai uang akan naik. Ada dua jenis uang, yaitu kartal dan uang giral. Uang kartal adalah uang yang langsung dapat dibelanjakan secara tunai, sedangkan uang giral tidak dapat langsung dibelanjakan, melainkan harus dicairkan terlebih dahulu. Penawaran uang (*money supply*) merupakan jumlah uang yang ada di Bank Indonesia yang tersedia bagi orang-orang untuk membeli produk atau layanan. Ada beberapa penawaran uang yang disebut dengan M-1 dan M-2. M-1 merupakan jenis uang yang mudah dicairkan (*liquid*) seperti uang kertas, uang logam, cek, *checking account* atau demand deposits, dan sebagainya. Cek merupakan perintah membayar pada bank sejumlah uang tertentu untuk penerima. Cek ini tidak selalu dapat diterima karena harus diuangkan terlebih dahulu. *Checking account* atau *demand deposits* merupakan uang karena dananya dapat ditarik pada waktu tertentu. M-2 merupakan segala sesuatu yang terkait dengan M-1 ditambah bentuk uang lain yang tidak terlalu mudah dicairkan seperti sertifikat deposito, kartu kredit, kartu debit, dan tabungan.

Mengapa penawaran uang harus dikendalikan dengan baik? Apabila penawaran uang tinggi atau jumlah uang yang beredar di masyarakat besar, maka permintaan akan produk atau layanan akan meningkat karena orang cenderung akan membelanjakan uangnya

tersebut. Kondisi ini biasanya disebut sebagai inflasi. Apabila terjadi sebaliknya, jumlah uang yang beredar ditarik dari peredaran, maka harga akan menurun karena masyarakat cenderung akan menghemat uangnya dan tidak dibelanjakan dalam bentuk barang dan jasa atau layanan. Hal inilah yang sering disebut sebagai deflasi. Apabila terlalu banyak uang yang hilang dari peredarannya, maka kondisinya disebut resesi. Pada kondisi resesi ini banyak orang akan kehilangan pekerjaannya dan perekonomian tidak dapat tumbuh dengan baik. Oleh karena itulah penawaran uang harus dikendalikan karena akan memengaruhi harga barang dan layanan yang ada di masyarakat, pengangguran, dan pertumbuhan ekonomi.

Berbicara mengenai penawaran dan permintaan uang tentu tidak dapat terlepas dari pasar keuangan, yang merupakan tempat pertemuan antara pemasok dan pembeli. Pasar keuangan menjalankan fungsi ekonomi yang penting dalam mengalirkan dana dari pihak yang memiliki dana berlebih kepada pihak yang membutuhkan dana (Silvanita, 2009). Aliran dana tersebut dapat dilakukan secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga perantara keuangan. Lembaga keuangan ini muncul dalam sistem keuangan karena dapat menekan ongkos transaksi, mengurangi harga transaksi, dan memperlancar aliran dana, sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Berdasarkan karakteristiknya, pasar keuangan dapat dibagi berdasarkan jatuh tempo instrumennya, prioritas pengembaliannya, urutan transaksinya, dan organisasi pasarnya. Berdasarkan waktu jatuh temponya, pasar keuangan dibedakan menjadi pasar uang dan pasar modal. Pasar uang adalah pasar keuangan yang menransaksikan sekuritas atau instrumen yang memiliki waktu jatuh tempo kurang dari satu tahun. Pasar modal adalah pasar keuangan yang menransaksikan sekuritas atau instrumen yang memiliki waktu jatuh tempo lebih dari satu tahun.

Berdasarkan prioritas pengembaliannya, pasar keuangan dibedakan menjadi pasar obligasi (*debt market*) dan pasar ekuitas (*equity market*). Instrumen hutang memberikan penghasilan tetap, sedangkan instrumen ekuitas merupakan klain terhadap penghasilan bersih dan aset perusahaan. Perusahaan harus membayar kewajiban hutang dan pajaknya terlebih dahulu sebelum membayarkan deviden kepada pemegang ekuitas. Selain mendapatkan prioritas dalam pembayarannya, perusahaan harus tetap melunasi kewajiban hutangnya kepada pemberi pinjaman dalam kondisi perusahaan untung maupun rugi. Sementara itu, dengan instrumen ekuitas, para pemberi pinjaman atau pemegang saham akan memperoleh deviden sebesar share dari keuntungan bersih dan aset perusahaan. Bila perusahaan tidak menghasilkan keuntungan bersih, maka pemegang saham tidak akan mendapatkan deviden. Oleh karena itu, pemegang ekuitas mendapatkan risiko lebih besar dibandingkan dengan pemberi pinjaman.

Sementara itu, berdasarkan urutan transaksinya, pasar keuangan dibedakan menjadi pasar primer dan pasar sekunder. Perusahaan yang akan menerbitkan sekuritas, membeli jasa bank investasi yang tugasnya melakukan proses penjaminan emisi, yaitu menggaransi harga sekuritas dan menjualnya ke masyarakat. Penjualan perdana sekuritas terjadi di pasar primer, yaitu sekuritas dibeli oleh investor pelanggan bank investasi yang bersangkutan. Sekuritas yang dibeli di pasar primer dijual kembali kepada masyarakat di pasar sekunder. Fungsi pasar sekunder adalah membuat sekuritas menjadi likuid. Kondisi pasar sekunder sangat relevan untuk menentukan harga perdana (*Initial Public Offering, IPO*) di pasar primer. Contoh pasar sekunder adalah pasar valuta asing.

Selanjutnya, menurut organisasi pasarnya, pasar keuangan diklasifikasikan menjadi pasar bursa (*exchange market*) dan pasar nonbursa (*over the counter market* atau *OTC*). Pasar bursa merupakan pasar keuangan yang terpusat di suatu tempat tertentu, di mana pembeli dan penjual sekuritas bertemu. Pasar non bursa merupakan pasar keuangan yang bersifat desentralistik, di mana pembeli sekuritas dilakukan melalui dealer yang memiliki persediaan dan siap melakukan jual beli sekuritas dengan harga yang ditentukan.

Pasar keuangan melibatkan berbagai pihak sebagai pelaku. Para pelaku pasar uang adalah mereka yang meminjam dana (*demandeur*) dan mereka yang meminjamkan dana (*supplier*). Pada umumnya para pelaku tersebut berada di dua sisi, sebagai sisi peminjam dan sisi yang memberikan pinjaman. Para pelaku pasar uang tersebut meliputi pemerintah, bank sentral, bank komersial atau bank umum, sektor bisnis, perusahaan sekuritas dan investasi, individu, dan partisipan dari luar negeri. Pemerintah pada umumnya merupakan peminjam terbesar dan tidak pernah bertindak sebagai pemberi pinjaman. Pemerintah Indonesia misalnya, menerbitkan Sertifikat Bank Indonesia (SBI) untuk memperoleh dana jangka pendek yang akan digunakan untuk membiayai pengeluaran pemerintah, dan akan dibayar dari penerimaan pajak. Bank sentral berperan sebagai agen yang mendistribusikan sekuritas pemerintah seperti SBI. Bank sentral mengendalikan SBI untuk mengendalikan jumlah uang beredar, mengendalikan inflasi, serta mengendalikan pertumbuhan ekonomi negara.

Bank komersial atau bank umum memegang sekuritas pemerintah (SBI) yang aman karena memiliki risiko yang rendah sebagai cadangan sekunder. Bank komersial tidak diperbolehkan memegang sekuritas yang berisiko seperti saham dan obligasi perusahaan. Sektor bisnis juga merupakan pelaku di pasar keuangan karena mereka juga melakukan jual-beli instrumen pasar keuangan untuk menyimpan kelebihan dananya dan memperoleh pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan menyimpan dananya di bank. Pelaku pasar keuangan kelima adalah perusahaan sekuritas dan investasi, yang meliputi perusahaan sekuritas, perusahaan pembiayaan, perusahaan asuransi, dan dana pensiun.

Perusahaan sekuritas mendiversifikasikan bisnisnya dalam pasar uang sebagai *dealers* yang memiliki persediaan dana dan siap melakukan jual-beli sekuritas di pasar uang. Perusahaan pembiayaan berpartisipasi di pasar uang dengan menerbitkan *commercial papers* secara kontinyu untuk memperoleh dana yang dialokasikan untuk memberikan pinjaman kepada konsumen dan sektor bisnis. Perusahaan asuransi mengalokasikan sebagian besar dananya ke dalam sekuritas yang likuid karena perusahaan ini menghadapi kebutuhan dana yang tidak dapat diprediksi dengan tepat terkait dengan banyaknya kejadian dan sifat kontraknya yang berjangka pendek. Dana pensiun menginvestasikan sebagian dananya di pasar uang untuk sementara waktu sampai ada investasi lain yang lebih menguntungkan. Selanjutnya, individu juga merupakan pelaku di pasar keuangan sebagai investor kecil tetapi tidak dapat berpartisipasi secara langsung. Oleh karena itu, perusahaan investasi memfasilitasi individu melalui *Money Market Mutual Fund (MMMMF)* yang menjual unit penyertaan pada investor kecil dan mengalokasikan dananya untuk membeli instrumen pasar uang. Sedangkan partisipan luar negeri di pasar keuangan meliputi perusahaan multinasional asing dan bank asing.

Sementara itu, lembaga perantara keuangan dapat diklasifikasikan berdasarkan sumber dananya, meliputi lembaga penerima simpanan, *contractual saving institution*, dan perantara investasi. Lembaga penerima simpanan atau deposito adalah lembaga perantara keuangan yang memperoleh dana dari simpanan pihak ketiga dan meminjamkannya kepada pihak lain. Yang termasuk dalam lembaga penerima simpanan atau deposito ini antara lain bank komersial dan koperasi. Alokasi dana utama bank komersial adalah memberikan pinjaman ke sektor bisnis dan konsumen atau nasabah, sedangkan koperasi memberikan pinjaman kepada konsumen. Sementara itu, *contractual saving institution* memperoleh dana berdasarkan kontrak yang bersifat periodik. Karena bersifat kontrak, sumber dananya relatif dapat diprediksi, sehingga likuiditas aset menjadi tidak terlalu penting seperti lembaga penerima simpanan. Alokasi dana utama lembaga ini adalah investasi jangka panjang seperti obligasi, saham, dan hipotik. Investasi jangka panjang ini memberikan pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan dengan investasi jangka pendek karena risiko yang ada dalam investasi jangka panjang tersebut. Yang termasuk *contractual saving institution* antara lain perusahaan asuransi (jiwa, kebakaran, kecelakaan) dan dana pensiun.

Perantara investasi merupakan lembaga perantara keuangan yang memperoleh dana dari menjual surat berharga. Perusahaan ini memperoleh dana dengan menjual *commercial papers* dan mengalokasikannya untuk memberikan pinjaman konsumen. Perusahaan reksa dana dan perusahaan reksa dana pasar uang memperoleh dana dengan menjual *shares* dan mengalokasikannya ke aset yang terdiversifikasi seperti saham, Obligasi, dan instrumen pasar uang. Perusahaan pegadaian merupakan jenis perantara investasi. Lembaga sekuritas seperti *securities brokers, securities dealers, investment banks, dan organized exchange* merupakan perantara, namun bukan perantara keuangan karena tidak menarik dana dan mengalokasikan dana.

Bagaimana pemerintah yang dalam mengendalikan penawaran uang? Ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh pemerintah. Pertama, persyaratan penyimpanan atau cadangan (*reserve requirement*) yaitu persentase banyaknya cadangan yang ada di bank-bank komersial. Bila persyaratan dinaikkan, maka jumlah uang yang beredar menurun, sehingga hanya sedikit uang yang dapat dibelanjakan masyarakat. Dalam jangka panjang, kondisi ini menyebabkan perekonomian melemah. Sementara itu, apabila persyaratan diturunkan, maka jumlah uang yang beredar meningkat dan masyarakat cenderung meningkatkan belanjanya, sehingga perekonomian akan bangkit. Kedua, pemerintah mengadakan operasi pasar terbuka, dengan menjual atau membeli obligasi. Untuk mengurangi banyaknya uang yang beredar, pemerintah menjual obligasinya kepada masyarakat, sehingga uang yang dapat digunakan untuk membeli barang atau jasa digunakan masyarakat untuk membeli obligasi tersebut. Namun demikian, pemerintah akan membeli obligasi dari individu, organisasi, atau korporasi bila akan menaikkan jumlah uang yang beredar sehingga perekonomian dapat tumbuh.

Ketiga, dengan mengelola tingkat suku bunga. Bank sentral sering disebut sebagai banknya bank, sehingga bank-bank komersial dapat meminjam uang dari bank sentral tersebut. Tingkat suku bunga merupakan tingkat suku bunga yang ditetapkan bank sentral atas pinjaman bank komersial. Tingkat suku bunga yang tinggi akan mendorong bank komersial mengurangi pinjamannya, sehingga hanya sedikit uang yang dapat dipinjam, sehingga perekonomian menurun dalam jangka panjang. Namun, apabila tingkat suku bunga rendah, maka bank komersial akan meningkatkan pinjamannya, sehingga lebih banyak uang yang dapat dibelanjakan, dan perekonomian akan meningkat dalam jangka panjang.

Selanjutnya, setiap negara pasti memiliki bank sentral, seperti halnya di Indonesia yang disebut dengan Bank Indonesia. Sebelum orang mengenai uang, bank belum diperlukan karena pembelian dan penjualan dilakukan dengan barter. Namun demikian, ketika permintaan uang tinggi si sekitar tahun 1690an, maka uang mulai diperhitungkan nilainya. Pada awalnya, bank didirikan untuk para petani. Namun, dengan perkembangan yang ada, di mana nilai uang perlu diatur, maka diperlukan bank sentral di semua negara. Perbankan saat ini merupakan satu sektor yang sangat penting, mengingat kegiatan perekonomian semakin banyak dan kompleks. Peran perbankan saat ini terutama sebagai media antara pihak yang memiliki dana dan akan membelanjakan dananya dan pihak yang menerima atau membutuhkan dana.

B. BANK DAN LEMBAGA KEUANGAN SELAIN BANK

Bank dan lembaga keuangan merupakan salah satu pelaku terpenting dalam perekonomian sebuah negara. Masyarakat maupun kalangan industri/usaha sangat membutuhkan jasa Bank dan lembaga keuangan lainnya, untuk mendukung dan memperlancar aktivitasnya. Dalam masyarakat yang semakin berkembang saat ini, peran bank dan lembaga keuangan lainnya sangatlah penting, khususnya sebagai lembaga mediasi antara pihak yang memiliki dana dan yang membutuhkan dana. Secara umum yang dimaksud Lembaga Keuangan menurut Undang-Undang No.14 tahun 1967 Pasal 1 ialah, semua badan

yang melalui kegiatan kegiatannya di bidang keuangan, menaruh uang dari dan menyalurkannya kedalam masyarakat. Artinya kegiatan yang dilakukan oleh lembaga keuangan selalu berkaitan dengan bidang keuangan. Lembaga keuangan merupakan lembaga keuangan yang memberikan jasa keuangan yang paling lengkap, di samping menyalurkan dana atau memberi pinjaman (kredit) juga usaha menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan. Usaha lembaga keuangan dalam bentuk lainnya adalah memberikan jasa yang mendukung dan memperlancar kegiatan memberikan pinjaman dengan kegiatan memberikan pinjaman dengan kegiatan menghimpun dana.

Lembaga keuangan merupakan perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, yang memiliki kegiatan menghimpun dana, menyalurkan dana atau kedua-duanya. Secara teoritis dikenal dua macam lembaga keuangan yakni lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank. Peran utama dari kedua lembaga ini relatif sama yaitu sebagai perantara keuangan (*financial intermediation*) antara unit-unit yang surplus atau yang memiliki dana (*ultimate lenders*) dan unit-unit yang defisit atau yang membutuhkan dana (*ultimate borrowers*). Bank merupakan lembaga keuangan yang memberikan jasa keuangan yang paling lengkap, yang meliputi menyalurkan dana atau memberi pinjaman dana (kredit) dan menghimpun dana dari masyarakat luas dalam bentuk simpanan. Bank merupakan salah satu bentuk lembaga keuangan. Ada dua jenis lembaga keuangan, yaitu bank dan lembaga keuangan selain bank.

Peranan lembaga keuangan dalam proses intermediasi keuangan dapat dibagi ke dalam empat hal yaitu : pengalihan aset, likuiditas, realokasi pendapatan, dan transaksi. Lembaga Keuangan memiliki aset dalam bentuk pinjaman kepada pihak lain dalam jangka waktu tertentu, dana kepada pihak lain dalam jangka waktu tertentu, dana pembiayaan aset tersebut diperoleh dari tabungan masyarakat. Selanjutnya, likuiditas berkaitan dengan kemampuan untuk memperoleh uang tunai pada saat dibutuhkan. Lembaga Keuangan juga merupakan tempat realokasi pendapatan untuk persiapan di masa yang akan datang. Selain itu, lembaga keuangan menyediakan jasa untuk memudahkan transaksi moneter.

Bank merupakan lembaga keuangan yang berfungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman. Sebagai lembaga perantara keuangan, bank mempunyai kegiatan menghimpun dana dari masyarakat luas yang dikenal dengan istilah kegiatan *funding*, yaitu mencari dan mengumpulkan dana dengan cara membeli dari masyarakat, melakukan berbagai kegiatan untuk menjaga kepercayaan masyarakat, dan melakukan berbagai kegiatan lainnya untuk menyalurkan dana ke berbagai pihak yang membutuhkan.

Disamping itu, perbankan juga melakukan kegiatan jasa-jasa pendukung lainnya, seperti jasa pemindahan uang (*transfer*), jasa penagihan (*inkaso*), pemberian kuasa pada bank oleh perusahaan atau perorangan untuk menagihkan, meminta persetujuan pembayaran atau menyerahkan kepada pihak yang bersangkutan ditempat lain (dalam atau luar negeri) atau surat-surat berharga dalam Rupiah, Valuta Asing seperti wesel, cek, kwitansi, surat aksep dan lain-lain. Selain itu, bank juga memberikan layanan kliring, penjualan mata uang asing (*valas*), *safe deposit box*, kartu kredit, dan sebagainya. Bank memiliki berbagai sumber dana, baik dari modal sendiri (modal yang disetor, cadangan, dan laba yang ditahan), pinjaman dari pihak luar (dari bank lain atau dari lembaga keuangan lain baik di dalam maupun di luar negeri, dan dari bank sentral), dan dana dari masyarakat (tabungan, deposito, giro).

Selanjutnya, ada tiga sumber dana bank, yaitu dana dari modal sendiri, dana pinjaman dari pihak luar (dana pihak kedua), dan dana pinjaman dari masyarakat (dana pihak ketiga). Dana dari modal sendiri meliputi modal yang disetor, cadangan, dan laba yang ditahan. Dana pinjaman pihak kedua meliputi pinjaman dari bank lain, dari bank dan lembaga keuangan lain di luar negeri, dari bank sentral (Bank Indonesia), dan dari pinjaman lembaga keuangan selain bank. Sedangkan dana pinjaman pihak ketiga meliputi tabungan (*saving*), deposito

(*time deposits*), dan giro (*demand deposits*). **Tabungan** merupakan simpanan masyarakat dengan berbagai syarat dan ketentuan yang dapat diambil sewaktu-waktu oleh penabungnya. **Deposito** merupakan simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu-waktu tertentu berdasarkan kesepakatan antara penyimpan dan bank. Sedangkan **giro** merupakan simpanan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan cek, bilyet giro, surat perintah membayar lain, atau dengan pemindahbukuan.

Ada empat jenis bank yang kita kenal di Indonesia, yaitu bank sentral, bank umum, bank perkreditan, dan bank syariah. Bank sentral bertugas menjaga kestabilan nilai mata uang suatu negara dan mempunyai tugas menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran system devisa serta mengatur dan mengawasi bank. Dengan kata lain, bank sentral mempunyai fungsi dan peran yang strategis dalam mendukung perkembangan perekonomian suatu negara. Tugas bank sentral pada umumnya mencakup perumusan dan pelaksanaan kebijakan moneter, pengaturan dan pengawasan perbankan, dan pengaturan dan pelaksanaan sistem pembayaran. Tujuan bank sentral dalam menjalankan kebijakan moneter sesuai dengan tujuan ekonomi makro adalah:

1. Mencapai pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkesinambungan
2. Penggunaan tenaga kerja yang tinggi atau tingkat pengangguran rendah
3. Stabilitas harga
4. Stabilitas suku bunga
5. Stabilitas pasar keuangan
6. Stabilitas pasar nilai tukar

Untuk mencapai tujuan tersebut, bank sentral menggunakan sasaran menengah atau antara seperti mengendalikan jumlah uang yang beredar secara luas atau mengendalikan suku bunga jangka pendek dan jangka panjang. Karena sasaran menengah tidak dapat secara langsung dipengaruhi oleh kebijakan, maka bank sentral menggunakan sasaran operasional. Sasaran operasional dilakukan dengan mengendalikan cadangan atau suku bunga yang lebih responsif terhadap kebijakan bank sentral dan memiliki dampak langsung terhadap tingkat penggunaan tenaga kerja dan tingkat harga atau inflasi, dan dampak pada tujuan kebijakan moneter lainnya.

Bank umum atau bank komersial merupakan bank yang melayani masyarakat. Bank umum atau bank komersial merupakan lembaga perantara keuangan yang berfungsi mengumpulkan dana dari deposan dengan menerbitkan kewajiban dan mengalokasikannya ke pihak debitur, sehingga menjadi aset bank. Bank memperoleh keuntungan dengan menjual kewajiban dengan serangkaian karakteristiknya dan menggunakan dana tersebut untuk membeli aset dengan serangkaian karakteristik lain. Sebagai contoh, bank menerbitkan cek giro yang memberikan likuiditas tinggi dengan risiko dan pengembalian rendah. Bank kemudian mengalokasikan dana tersebut dengan memberikan pinjaman ke sektor bisnis yang memiliki likuiditas rendah dengan pengembalian dan risiko tinggi. Kegiatan bisnis bank disebut *asset information*, karena bisnis perbankan mengubah aset nasabah menjadi aset bank. Bank memperoleh keuntungan dengan meminjam dana jangka pendek (dengan kewajiban bunga rendah) dan mengalokasikan dana tersebut ke aset jangka panjang (dengan kewajiban bunga tinggi). Selisih suku bunga jangka pendek dan jangka panjang tersebut merupakan keuntungan bank.

Bank perkreditan merupakan bank yang khusus melayani masyarakat kecil di kecamatan. Sedangkan bank syariah merupakan bank yang melayani masyarakat dengan sistem syariah. Berdasarkan undang-undang, struktur perbankan di Indonesia, terdiri atas bank umum dan bank perkreditan. Perbedaan utama bank umum dan bank perkreditan adalah dalam hal kegiatan operasionalnya. Bank perkreditan tidak dapat menciptakan uang

giral, dan memiliki jangkauan dan kegiatan operasional yang terbatas. Selanjutnya, dalam kegiatan usahanya dianut *dual bank system*, yaitu bank umum dapat melaksanakan kegiatan usaha bank konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Sementara prinsip kegiatan bank perkreditan dibatasi pada hanya dapat melakukan kegiatan usaha bank konvensional atau berdasarkan prinsip syariah.

Bank syariah merupakan bank yang beroperasi dengan prinsip syariah, yaitu aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain dalam penyimpanan dana dan/ atau pembiayaan kegiatan usaha. Bank syariah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1992. Karakteristik sistem perbankan syariah adalah beroperasi berdasarkan prinsip bagi hasil. Hal ini memberikan alternatif dalam sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, dan menghindari kegiatan spekulatif dalam melakukan transaksi keuangan. Dengan diberlakukannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 yang terbit tanggal 16 Juli 2008 tentang Perbankan Syariah, maka pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan akan mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat lagi.

Perkembangan pendanaan setiap tahun telah membawa pada perubahan dengan menggunakan sistem transfer dana elektronik (*electronic funds transfer system* atau *EFTS*). Sistem transfer dana elektronik merupakan sistem yang menggunakan komputer untuk melaksanakan transaksi keuangan melalui hubungan elektronik. Kegiatan bisnis telah banyak dilakukan menggunakan sistem tersebut untuk melakukan pembayaran, baik pembayaran atas pembelian produk, gaji karyawan, maupun pembayaran hutang perusahaan. Salah satu bentuk penggunaan alat elektronik dalam perbankan adalah penggunaan anjungan tunai mandiri (*automated teller machine* atau *ATM*). Selain itu, perbankan juga menawarkan kartu debit kepada pelanggan yang memungkinkan pelanggan melakukan pembayaran terhadap produk yang dibelinya secara langsung dari rekening tabungannya. Kartu debit tersebut menggunakan prinsip kerja yang mirip dengan kartu kredit, tetapi kartu debit juga bertindak sebagai mesin ATM.

Perbankan merupakan lembaga yang sangat berhubungan dengan bisnis dan membutuhkan pengaturan agar dapat berfungsi dengan baik dan dapat dipercaya oleh masyarakat. Tujuan pengaturan perbankan adalah untuk mejamin keyakinan masyarakat dalam keamanan sistem perbankan. Selain berpengaruh dalam kegiatan bisnis, perbankan juga memegang peranan penting dalam perekonomian suatu negara. Siapakah yang berwenang mengatur perbankan? Semua diatur oleh bank sentral yang ada pada setiap negara. Lebih dari 60 persen aset perbankan diatur oleh bank sentral. Perbankan juga selalu diuji dan diaudit oleh bank sentral untuk menjamin apakah bank tersebut masih mengikuti peraturan perbankan. Pengujian perbankan tersebut meliputi laporan secara mendetail operasi perbankan dan kondisi keuangan menggunakan inspeksi secara mendetail.

Sementara itu, lembaga keuangan selain bank merupakan lembaga yang berfungsi menyediakan dana bagi masyarakat namun tidak menggunakan prinsip kerja yang sama dengan bank. Ada beberapa jenis lembaga keuangan non bank, misalnya pasar modal, pasar uang, perusahaan asuransi, dana pensiun, dan sebagainya. Fungsi utama lembaga keuangan tersebut adalah memberikan kemudahan dalam mengalirkan dana dari pengguna baik yang mendatangkan keuntungan atau surplus maupun yang menyebabkan kerugian atau defisit. Perusahaan asuransi dan dana pensiun merupakan lembaga perantara keuangan yang memperoleh dana secara kontrak dari pelanggan yang membeli jasa asuransi dan dana pensiun dan mengalokasikan dananya ke berbagai jenis investasi, seperti saham dan obligasi. Kedua jenis lembaga perantara keuangan ini disebut juga *contractual saving institutions*. Perusahaan asuransi menawarkan pengalihan risiko yang diterima individu atau perusahaan melalui pembayaran premi asuransi. Selama periode waktu tertentu perusahaan asuransi

mengumpulkan premi asuransi dan membayar risiko sesuai klaim yang diajukan oleh individu atau perusahaan yang telah membayar premi tersebut.

Ada beberapa jenis asuransi, yaitu asuransi jiwa dan asuransi nonjiwa. Asuransi jiwa memberikan perlindungan terhadap aliran pendapatan kepada ahli waris akibat kematian. Jika pemegang polis meninggal dunia, perusahaan asuransi akan melakukan pembayaran sekaligus maupun melalui serangkaian pembayaran kepada ahli waris. Asuransi jiwa meliputi asuransi kecacatan, anuitas, asuransi kesehatan, serta asuransi jiwa itu sendiri, yang produknya dikategorikan menjadi berjangka, penuh, dan universal. Sementara itu, asuransi nonjiwa meliputi asuransi harta benda, asuransi kecelakaan, atau asuransi harta benda dan kecelakaan.

Sementara itu, dana pensiun merupakan instrumen keuangan yang mengakumulasikan kekayaan seseorang selama bekerja dan membayarnya pada masa pensiun. Dana pensiun menyediakan manfaat bagi para pensiunan dan keluarganya dengan memberikan uang pensiun. Akhir-akhir ini permintaan terhadap dana pensiun semakin meningkat karena kehidupan yang semakin maju dan moderen sehingga orang tua tidak dapat sepenuhnya menggantungkan hidupnya kepada anak-anak mereka. Selain itu, meningkatnya harapan hidup masyarakat dan semakin mudanya usia pensiun, maka kebutuhan akan dana pensiun pun semakin tinggi.

Pasar sekuritas atau pasar modal merupakan tempat dan mekanisme pertemuan antara pembeli dan penjual saham. Dalam pemahaman yang luas, pasar saham dan obligasi merupakan para penyedia likuiditas, yaitu kemampuan untuk mengubah kepemilikan saham menjadi kas secara cepat. Ada dua jenis pasar yaitu pasar primer, di mana penjual dan pembeli bertemu langsung, dan pasar sekunder, di mana penjual dan pembeli tidak bertemu secara langsung. Pasar sekuritas merupakan pasar sekunder. Di pasar sekuritas tersebut para investor tidak langsung bertemu dengan perusahaan yang menerbitkan atau menjual sahamnya. Namun demikian, ada kalanya perusahaan yang membutuhkan dana langsung menawarkan sahamnya kepada para investor, sehingga penawaran langsung perusahaan yang merencanakan *go public* tersebut bertemu langsung dengan para calon investor. Inilah yang disebut sebagai pasar primer.

Sekuritas dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori, yaitu instrumen pasar uang, obligasi, dan saham. Instrumen pasar uang adalah sekuritas jangka pendek yang diterbitkan oleh korporasi atau perusahaan, lembaga keuangan bank, dan pemerintah. Instrumen pasar uang merupakan sekuritas dengan risiko rendah dan dibeli oleh para investor ketika mereka mengalami surplus kas. Selanjutnya, pemegang obligasi merupakan kreditur bagi perusahaan atau korporasi. Dengan menjual obligasi, perusahaan atau korporasi tersebut mendapatkan modal berupa hutang jangka panjang. Sementara itu, bentuk kepemilikan bentuk dasar korporasi adalah saham. Pembeli saham selanjutnya disebut sebagai pemilik saham. Pemegang saham tersebut ikut mengambil keputusan dalam perusahaan. Ada dua macam pemegang saham, yaitu pemegang saham umum (*common stock*) dan pemegang saham preferensi (*preferred stock*).

Pemegang saham umum merupakan pemilik perusahaan yang dapat memengaruhi keberhasilan perusahaan dan dapat kehilangan dana yang diinvestasikan ke dalam perusahaan tersebut bila perusahaan gagal. Pemegang saham preferensi merupakan pemegang saham yang mendapatkan preferensi atau keistimewaan dalam pembayaran deviden. Deviden tersebut dibayarkan dalam jumlah tetap berapapun keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pemegang saham preferensi juga mempunyai kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Hal-hal apa sajakah yang memotivasi individu untuk menginvestasikan dananya? Ada beberapa pertimbangan yang dapat diambil sebelum individu menginvestasikan dananya, yaitu pertumbuhan modal perusahaan, kestabilan perusahaan, likuiditas modal perusahaan, hasil atau pendapatan yang diperoleh perusahaan, dan pertumbuhan pendapatan perusahaan dari waktu ke waktu. Kelima faktor inilah yang

menjadi pertimbangan individu yang akan menginvestasikan dananya di perusahaan. Tabel 9.2 memaparkan sasaran utama berbagai jenis sekuritas.

Tabel 9.2
Sasaran Investasi Berbagai Jenis Sekuritas

Sasaran Investasi	Jenis Sekuritas		
	Instrumen Pasar Uang	Obligasi	Saham Umum
Potensi pertumbuhan modal	Tidak ada	Kecil	Sangat tinggi
Stabilitas utama	Sangat tinggi	Baik	Sangat tinggi
Likuiditas	Sangat tinggi	Baik	Sangat rendah
Pendapatan	Bervariasi	Sangat tinggi	Baik
Pertumbuhan Pendapatan	Bervariasi	Sangat rendah	Sangat tinggi

Sumber: Boone & Kurtz (2005)

Sementara itu, lembaga keuangan selain bank merupakan lembaga yang membina dan mengawasi operasional lembaga keuangan bukan bank adalah Departemen Keuangan. Lembaga keuangan nonbank tersebut meliputi

- a. Lembaga pembiayaan yang terdiri atas: sewa guna usaha, anjak piutang, modal ventura, pembayaran konsumen, dan kartu kredit.
- b. Perusahaan asuransi, yang terdiri dari: asuransi kerugian, jiwa, sosial, reasuransi, broker.
- c. Dana pensiun, yang terdiri dari: pemberi kerja dan lembaga keuangan
- d. Perum Pegadaian.
- e. Pasar modal yang terdiri dari: bursa efek, perusahaan Eeek, reksa dana, lembaga penyimpanan dan penyelesaian, biro administrasi efek.

Untuk item a, b, c, dan e telah dibahas di depan. Perum (perusahaan umum) pegadaian merupakan lembaga keuangan nonbank yang termasuk dalam klasifikasi perantara investasi. Perum pegadaian merupakan perusahaan milik pemerintah (BUMN) yang sumber dananya berasal dari obligasi, hutang bank, hutang promes, ekuitas, dan hutang lainnya. Perum pegadaian juga memberikan pinjaman kepada konsumen dengan jaminan atau agunan barang-barang tak bergerak seperti perhiasan, perabot rumah tangga, dan kendaraan. Untuk mengurangi risiko kerugian akibat hilangnya barang jaminan, maka perum pegadaian memberikan persyaratan yaitu peminjam membayar premi asuransi yang besarnya didasarkan pada penggolongan barang agunan. Dalam perkembangannya, perum pegadaian tidak hanaymeminjamkan uang dengan sistem gadai, melainkan ada jenis layanan lainnya, yaitu jasa taksiran harta, jasa titipan barang berharga, kredit konsumsi, kredit produksi, tabungan emas ONH, dan toko emas dan permata yang memberikan jaminan keaslian dan kualitas emas dan perak yang dijual.

Apa perbedaan perum pegadaian dan bank? Proses peminjaman dana di bank tidak dapat selesai dalam sehari dan bank tidak melayanin peminjaman dalam jumlah keci, sedangkan proses peminjaman dana di pegadaian dapat selesai dalam waktu sehari dan melayani peminjaman dalam jumlah yang kecil. Bank juga mempersoalkan peruntukan dana yang dipinjam dan hanya menguasai bukti kepemilikan agunan yang pada umumnya merupakan harta bergerak dan tak bergerak. Pegadaian tidak mempersoalkan peruntukan dana pinjaman, namun menguasai secara fisik agunan yang digadaikan yang pada umumnya hanya merupakan harta bergerak. Selain itu, jaminan pinjaman bank sebesar 150% dari jumlah pinjaman, sedangkan jaminan pegadaian hanya sebesar 80%-90% dari taksiran agunan. Eksekusi terhadap agunan dari peminjam yang tidak dapat membayar hutangnya memerlukan proses yang lama, sedangkan pegadaian akan segera melelang agunan nasabah yang tidak dapat melunasi pinjaman tepat pada saat jatuh tempo.

C SISTEM PERBANKAN DI INDONESIA

Menurut catatan sejarah, pada tahun 1828 *De Javasche Bank* didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda sebagai bank sirkulasi yang bertugas mencetak dan mengedarkan uang. Pada tahun 1953, Undang-Undang Pokok Bank Indonesia menetapkan pendirian Bank Indonesia untuk menggantikan fungsi *De Javasche Bank* sebagai bank sentral, dengan tiga tugas utama di bidang moneter, perbankan, dan sistem pembayaran. Bank Indonesia juga diberi tugas penting lain dalam hubungannya dengan Pemerintah dan melanjutkan fungsi bank komersial yang dilakukan oleh *De Javasche Bank* sebelumnya. Pada tahun 1968 diterbitkan Undang-Undang Bank Sentral yang mengatur kedudukan dan tugas Bank Indonesia sebagai bank sentral yang terpisah dari bank-bank lain dalam melakukan fungsi komersial. Selain tiga tugas utama bank sentral, Bank Indonesia juga bertugas membantu Pemerintah sebagai agen pembangunan yang mendorong kelancaran produksi dan pembangunan serta memperluas kesempatan kerja untuk meningkatkan taraf hidup rakyat Indonesia.

Pada tahun 1999, **Bank Indonesia** (dulu disebut *De Javasche Bank*) adalah bank sentral yang ada di Indonesia. Sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai satu tujuan, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain. Tujuan ini tercantum dalam UU No. 3 tahun 2004 pasal 7 tentang Bank Indonesia. Kestabilan nilai rupiah antara lain merupakan kestabilan terhadap harga-harga barang dan jasa yang tercermin pada inflasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, sejak tahun 2005 Bank Indonesia menerapkan kerangka kebijakan moneter dengan inflasi sebagai sasaran utama kebijakan moneter (*inflation targeting framework*) dengan menganut sistem nilai tukar yang mengambang (*free floating*). Peran kestabilan nilai tukar sangat penting dalam mencapai stabilitas harga dan sistem keuangan. Oleh karenanya, Bank Indonesia juga menjalankan kebijakan nilai tukar untuk mengurangi volatilitas nilai tukar yang berlebihan, bukan untuk mengarahkan nilai tukar pada level tertentu.

Dalam pelaksanaannya, Bank Indonesia memiliki kewenangan untuk melakukan kebijakan moneter melalui penetapan sasaran-sasaran moneter (seperti jumlah uang beredar dan suku bunga) dengan tujuan utama menjaga sasaran laju inflasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Secara operasional, pengendalian sasaran-sasaran moneter tersebut menggunakan instrumen-instrumen, antara lain operasi pasar terbuka di pasar uang baik rupiah maupun valuta asing, penetapan tingkat diskonto, penetapan cadangan wajib minimum, dan pengaturan kredit atau pembiayaan. Bank Indonesia juga dapat melakukan cara-cara pengendalian moneter berdasarkan Prinsip Syariah. Selain itu, untuk mencapai tujuannya tersebut Bank Indonesia juga didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah menetapkan dan melaksanakan kebijakan mengatur sistem pembayaran, menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta mengatur dan mengawasi sistem perbankan di Indonesia. Integrasi ketiga hal tersebut dapat memengaruhi kestabilan nilai rupiah.

Bank Indonesia juga menjadi satu-satunya lembaga yang memiliki hak untuk mengedarkan uang di Indonesia. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, Bank Indonesia dipimpin oleh Dewan Gubernur. Babak baru dalam sejarah Bank Indonesia sebagai Bank Sentral yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya dimulai ketika sebuah undang-undang baru, yaitu UU No. 23/1999 tentang Bank Indonesia. Undang-undang ini memberikan status dan kedudukan Bank Indonesia sebagai suatu lembaga negara yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, bebas dari campur tangan pemerintah dan/ atau pihak lain, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam undang-undang. Bank Indonesia mempunyai otonomi penuh dalam merumuskan dan melaksanakan setiap tugas dan wewenangnya sebagaimana ditentukan dalam undang-undang tersebut. Pihak luar tidak dibenarkan mencampuri pelaksanaan tugas Bank

Indonesia, dan Bank Indonesia juga berkewajiban untuk menolak atau mengabaikan intervensi dalam bentuk apapun dari pihak manapun juga.

Status dan kedudukan yang khusus tersebut diperlukan agar Bank Indonesia dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai otoritas moneter secara lebih efektif dan efisien. Status Bank Indonesia baik sebagai badan hukum publik maupun badan hukum perdata ditetapkan dengan undang-undang. Sebagai badan hukum publik, Bank Indonesia memiliki wewenang menetapkan peraturan-peraturan hukum yang merupakan pelaksanaan undang-undang yang mengikat seluruh masyarakat luas sesuai dengan tugas dan wewenangnya. Sebagai badan hukum perdata, Bank Indonesia dapat bertindak untuk dan atas nama sendiri di dalam maupun di luar pengadilan. Ditinjau dari sistem ketatanegaraan Republik Indonesia, kedudukan Bank Indonesia sebagai lembaga negara yang independen tidak sejajar dengan lembaga tinggi negara seperti Dewan Perwakilan Rakyat, Badan Pemeriksa Keuangan, dan Mahkamah Agung. Kedudukan Bank Indonesia juga tidak sama dengan Departemen karena kedudukan BI berada di luar pemerintahan. Status dan kedudukan yang khusus tersebut diperlukan agar Bank Indonesia dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai pemegang otoritas moneter secara lebih efektif dan efisien. Meskipun Bank Indonesia berkedudukan sebagai lembaga negara yang independen. Dalam melaksanakan tugasnya, Bank Indonesia mempunyai hubungan kerja dan koordinasi yang baik dengan DPR, BPK, Pemerintah dan pihak lainnya.

Dalam hubungannya dengan Presiden dan DPR, Bank Indonesia setiap awal tahun anggaran juga menyampaikan informasi tertulis mengenai evaluasi pelaksanaan kebijakan moneter dan rencana kebijakan moneter yang akan datang. Khusus kepada DPR, pelaksanaan tugas dan wewenang setiap triwulan dan sewaktu-waktu bila diminta oleh DPR. Selain itu, Bank Indonesia juga menyampaikan rencana dan realisasi anggaran tahunan kepada Pemerintah dan DPR. Dalam hubungannya dengan BPK, BI wajib menyampaikan laporan keuangan tahunan kepada BPK.

Dalam hal hubungan keuangan dengan pemerintah, Bank Indonesia membantu menerbitkan dan menempatkan surat-surat hutang negara guna membiayai Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) tanpa diperbolehkan membeli sendiri surat-surat hutang negara tersebut. Bank Indonesia juga bertindak sebagai kasir pemerintah yang menatausahakan rekening pemerintah di Bank Indonesia, dan atas permintaan pemerintah, dapat menerima pinjaman luar negeri untuk dan atas nama pemerintah Indonesia. Agar pelaksanaan tugas Bank Indonesia benar-benar terfokus serta agar efektivitas pengendalian moneter tidak terganggu, pemberian kredit kepada Pemerintah guna mengatasi *deficit spending* (yang selama ini dilakukan oleh Bank Indonesia berdasarkan undang-undang yang lama) kini tidak dapat lagi dilakukan oleh Bank Indonesia.

Meskipun Bank Indonesia merupakan lembaga negara yang independen, tetap diperlukan koordinasi yang bersifat konsultatif dengan pemerintah, sebab tugas-tugas Bank Indonesia merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan-kebijakan ekonomi nasional secara keseluruhan. Koordinasi di antara Bank Indonesia dan Pemerintah diperlukan pada sidang kabinet yang membahas masalah ekonomi, perbankan dan keuangan yang berkaitan dengan tugas-tugas Bank Indonesia. Dalam sidang kabinet pemerintah dapat meminta pendapat Bank Indonesia. Selain itu, Bank Indonesia juga dapat memberikan masukan, pendapat, serta pertimbangan kepada Pemerintah mengenai Rancangan APBN dan kebijakan-kebijakan lain yang berkaitan dengan tugas dan wewenangnya. Di lain pihak, pemerintah juga dapat menghadiri rapat dewan gubernur Bank Indonesia dengan hak bicara tetapi tanpa hak suara. Implementasi independensi justru sangat dipengaruhi oleh kemantapan hubungan kerja yang proporsional di antara Bank Indonesia di satu pihak dan pemerintah serta lembaga-lembaga terkait lainnya di lain pihak, dengan tetap berlandaskan pembagian tugas dan wewenang masing-masing.

Berkaitan dengan kewenangan di bidang perizinan, selain memberikan dan mencabut izin usaha bank, Bank Indonesia juga dapat memberikan izin pembukaan, penutupan dan pemindahan kantor bank, memberikan persetujuan atas kepemilikan dan kepengurusan bank, serta memberikan izin kepada bank untuk menjalankan kegiatan-kegiatan usaha tertentu. Bank Indonesia melakukan pengawasan langsung maupun tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan baik dalam bentuk pemeriksaan secara berkala maupun sewaktu-waktu bila diperlukan. Pengawasan tidak langsung dilakukan melalui penelitian dan evaluasi terhadap laporan yang disampaikan oleh bank. Sebagai upaya membangun kembali kepercayaan terhadap sistem keuangan dan ekonomi Indonesia, Bank Indonesia telah menempuh langkah restrukturisasi secara komprehensif. Langkah ini mutlak diperlukan untuk memfungsikan kembali perbankan sebagai lembaga perantara yang akan mendorong pertumbuhan ekonomi, sekaligus meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan moneter.

Restrukturisasi perbankan dilakukan melalui upaya memulihkan kepercayaan masyarakat, program rekapitalisasi, restrukturisasi dan penyempurnaan ketentuan perbankan, dan peningkatan fungsi pengawasan bank. Untuk menjaga stabilitas rupiah itu perlu didukung pengaturan dan pengelolaan akan kelancaran Sistem Pembayaran Nasional (SPN). Kelancaran sistem ini juga perlu didukung oleh infrastruktur yang dapat diandalkan. Bank Indonesia adalah lembaga yang mengatur dan menjaga kelancaran SPN. Sebagai otoritas moneter, bank sentral berhak menetapkan dan memberlakukan kebijakan SPN. Selain itu, Bank Indonesia juga memiliki kewenangan memberikan persetujuan dan perizinan serta melakukan pengawasan (*oversight*) atas SPN. Menyadari kelancaran SPN yang bersifat penting secara sistem memandang perlu menyelenggarakan sistem *settlement* antar bank melalui infrastruktur *BI-Real Time Gross Settlement* (BI-RTGS).

Selain itu masih ada tugas Bank Indonesia dalam SPN, misalnya, peran sebagai penyelenggara sistem kliring antarbank untuk jenis alat-alat pembayaran tertentu. Bank sentral juga merupakan satu-satunya lembaga yang berhak mengeluarkan dan mengedarkan uang tunai. Bank Indonesia juga berhak mencabut, menarik hingga memusnahkan uang rupiah yang sudah tak berlaku dari peredaran. Berdasarkan kewenangan tersebut, Bank Indonesia juga menetapkan sejumlah kebijakan dari komponen SPN ini. Misalnya, alat pembayaran apa yang boleh dipergunakan di Indonesia. Bank Indonesia juga menentukan standar alat-alat pembayaran tadi serta pihak-pihak yang dapat menerbitkan dan/atau memroses alat-alat pembayaran tersebut. Bank Indonesia juga berhak menetapkan lembaga-lembaga yang dapat menyelenggarakan sistem pembayaran. Uang Rupiah yang telah dikeluarkan tadi kemudian didistribusikan atau diedarkan di seluruh wilayah melalui kantor Bank Indonesia. Kebutuhan uang rupiah di setiap kantor Bank Indonesia didasarkan pada jumlah persediaan, keperluan pembayaran, penukaran dan penggantian uang selama jangka waktu tertentu.

Untuk mendukung keberhasilan tugasnya, Bank Indonesia senantiasa bekerja sama dan berkoordinasi dengan berbagai lembaga negara dan unsur masyarakat lainnya. Beberapa kerjasama ini dituangkan dalam nota kesepahaman (MoU), keputusan bersama (SKB), serta perjanjian-perjanjian, yang ditujukan untuk menciptakan sinergi dan kejelasan pembagian tugas antar lembaga serta mendorong penegakan hukum yang lebih efektif. Untuk mencapai sasaran akhir kebijakan moneter, Bank Indonesia menerapkan kerangka kebijakan moneter melalui pengendalian suku bunga (target suku bunga). Kebijakan moneter dicerminkan oleh penetapan suku bunga kebijakan (*BI Rate*). Dalam tataran operasional, *BI Rate* tercermin dari suku bunga pasar uang jangka pendek yang merupakan sasaran operasional kebijakan moneter. Sejak 9 Juni 2008, BI menggunakan suku bunga Pasar Uang Antara Bank (PUAB)1 overnight (o/n) sebagai sasaran operasional kebijakan moneter. Agar pergerakan suku bunga PUAB o/n tidak terlalu melebar dari *anchor*-nya (*BI Rate*), Bank Indonesia selalu berusaha untuk menjaga dan memenuhi kebutuhan likuiditas perbankan secara seimbang sehingga terbentuk suku bunga yang wajar dan stabil melalui pelaksanaan operasi moneter.

Operasi Moneter adalah pelaksanaan kebijakan moneter oleh Bank Indonesia dalam rangka pengendalian moneter melalui Operasi Pasar Terbuka dan *Standing Facilities*. Operasi Pasar Terbuka yang selanjutnya disebut OPT merupakan kegiatan transaksi di pasar uang yang dilakukan atas inisiatif Bank Indonesia dalam rangka mengurangi (*smoothing*) volatilitas suku bunga PUAB o/n. Sementara instrumen *Standing Facilities* merupakan penyediaan dana rupiah (*lending facility*) dari Bank Indonesia kepada Bank dan penempatan dana rupiah (*deposit facility*) oleh Bank di Bank Indonesia dalam rangka membentuk koridor suku bunga di PUAB o/n. OPT dilakukan atas inisiatif Bank Indonesia, sementara *Standing Facilities* dilakukan atas inisiatif bank. Tujuan akhir kebijakan moneter adalah menjaga dan memelihara kestabilan nilai rupiah yang salah satunya tercermin dari tingkat inflasi yang rendah dan stabil. Untuk mencapai tujuan itu Bank Indonesia menetapkan suku bunga kebijakan *BI Rate* sebagai instrumen kebijakan utama untuk memengaruhi aktivitas kegiatan perekonomian dengan tujuan akhir pencapaian inflasi. Namun jalur atau transmisi dari keputusan *BI rate* sampai dengan pencapaian sasaran inflasi tersebut sangat kompleks dan memerlukan waktu (*time lag*).

BI rate adalah suku bunga kebijakan yang mencerminkan sikap atau *stance* kebijakan moneter yang ditetapkan oleh bank Indonesia dan diumumkan kepada publik. Mekanisme bekerjanya perubahan *BI Rate* sampai memengaruhi inflasi tersebut sering disebut sebagai mekanisme transmisi kebijakan moneter. Mekanisme ini menggambarkan tindakan Bank Indonesia melalui perubahan-perubahan instrumen moneter dan target operasionalnya memengaruhi berbagai variabel ekonomi dan keuangan sebelum akhirnya berpengaruh ke tujuan akhir inflasi. Mekanisme tersebut terjadi melalui interaksi antara bank sentral, perbankan dan sektor keuangan, serta sektor riil. Perubahan *BI Rate* memengaruhi inflasi melalui berbagai jalur, diantaranya jalur suku bunga, jalur kredit, jalur nilai tukar, jalur harga aset, dan jalur ekspektasi. Perubahan *BI Rate* juga memengaruhi suku bunga deposito dan suku bunga kredit perbankan. Apabila perekonomian sedang mengalami kelesuan, Bank Indonesia dapat menggunakan kebijakan moneter ekspansif melalui penurunan suku bunga untuk mendorong aktifitas ekonomi. Penurunan suku bunga *BI Rate* menurunkan suku bunga kredit sehingga permintaan akan kredit dari perusahaan dan rumah tangga akan meningkat. Penurunan suku bunga kredit juga akan menurunkan biaya modal perusahaan untuk melakukan investasi. Ini semua akan meningkatkan aktifitas konsumsi dan investasi sehingga aktifitas perekonomian semakin bergairah. Sebaliknya, apabila tekanan inflasi mengalami kenaikan, Bank Indonesia merespon dengan menaikkan suku bunga *BI Rate* untuk mengerem aktifitas perekonomian yang terlalu cepat sehingga mengurangi tekanan inflasi.

Perubahan suku bunga *BI Rate* juga dapat memengaruhi nilai tukar. Mekanisme ini sering disebut jalur nilai tukar. Kenaikan *BI Rate*, sebagai contoh, akan mendorong kenaikan selisih antara suku bunga di Indonesia dengan suku bunga luar negeri. Dengan melebarnya selisih suku bunga tersebut mendorong investor asing untuk menanamkan modal ke dalam instrument-instrumen keuangan di Indonesia seperti SBI karena mereka akan mendapatkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi. Aliran modal masuk asing ini pada gilirannya akan mendorong apresiasi nilai tukar rupiah. Apresiasi rupiah mengakibatkan harga barang impor lebih murah dan barang ekspor kita di luar negeri menjadi lebih mahal atau kurang kompetitif sehingga akan mendorong impor dan mengurangi ekspor. Turunnya net ekspor ini akan berdampak pada menurunnya pertumbuhan ekonomi dan kegiatan perekonomian.

Perubahan suku bunga *BI Rate* memang memengaruhi perekonomian makro melalui perubahan harga aset. Kenaikan suku bunga akan menurunkan harga aset seperti saham dan obligasi sehingga mengurangi kekayaan individu dan perusahaan yang pada gilirannya mengurangi kemampuan mereka untuk melakukan kegiatan ekonomi seperti konsumsi dan investasi. Dampak perubahan suku bunga kepada kegiatan ekonomi juga memengaruhi ekspektasi publik akan inflasi (jalur ekspektasi). Penurunan suku bunga yang diperkirakan akan mendorong aktifitas ekonomi dan pada akhirnya inflasi mendorong pekerja untuk mengantisipasi kenaikan inflasi dengan meminta upah yang lebih tinggi. Upah ini pada

akhirnya akan dibebankan oleh produsen kepada konsumen melalui kenaikan harga. Mekanisme transmisi kebijakan moneter ini bekerja memerlukan waktu (*time lag*). *Time lag* masing-masing jalur bisa berbeda dengan yang lain. Jalur nilai tukar biasanya bekerja lebih cepat karena dampak perubahan suku bunga kepada nilai tukar bekerja sangat cepat. Kondisi sektor keuangan dan perbankan juga sangat berpengaruh pada kecepatan transmisi kebijakan moneter.

Apabila perbankan melihat risiko perekonomian cukup tinggi, respon perbankan terhadap penurunan suku bunga BI *rate* biasanya sangat lambat. Juga, apabila perbankan sedang melakukan konsolidasi untuk memperbaiki permodalan, penurunan suku bunga kredit dan meningkatnya permintaan kredit belum tentu direspon dengan menaikkan penyaluran kredit. Di sisi permintaan, penurunan suku bunga kredit perbankan juga belum tentu direspon oleh meningkatnya permintaan kredit dari masyarakat apabila prospek perekonomian sedang lesu. Kesimpulannya, kondisi sektor keuangan, perbankan, dan kondisi sektor riil sangat berperan dalam menentukan efektif atau tidaknya proses transmisi kebijakan moneter. Agar kebijakan moneter dapat berkerja secara efektif, komunikasi yang terbuka antara Bank Indonesia dengan masyarakat sangat dibutuhkan. Oleh karenanya, kebijakan moneter Bank Indonesia senantiasa dikomunikasikan secara transparan kepada masyarakat. Komunikasi tersebut juga sebagai bagian dari akuntabilitas kebijakan moneter dan berperan dalam membantu pembentukan ekspektasi masyarakat terhadap inflasi ke depan. Melalui komunikasi, Bank Indonesia mengajak masyarakat untuk memandang dan membentuk tingkat inflasi ke depan sebagaimana yang ditetapkan dalam sasaran yang diumumkan. Oleh karenanya, komunikasi kebijakan moneter dilakukan dengan terus menerus memuat pengumuman dan penjelasan tentang sasaran inflasi ke depan, analisis Bank Indonesia terhadap perekonomian, kerangka kerja, dan langkah-langkah kebijakan moneter yang telah dan akan ditempuh. Komunikasi kebijakan moneter dilakukan dalam bentuk siaran pers, konferensi pers setelah rapat dewan gubernur, publikasi tinjauan/laporan kebijakan moneter yang memuat latar belakang pengambilan keputusan, maupun penjelasan langsung kepada masyarakat luas, media massa, pelaku ekonomi, analis pasar dan akademisi.

Bank Indonesia secara reguler menyampaikan pertanggung-jawaban pelaksanaan kebijakan moneter kepada Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sebagai bentuk akuntabilitas Bank Indonesia dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang. Pertanggung-jawaban kebijakan moneter dilakukan dengan penyampaian secara tertulis maupun penjelasan langsung atas pelaksanaan Kebijakan Moneter secara triwulanan dan aspek-aspek tertentu kebijakan moneter yang dipandang perlu. Selain itu Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Kebijakan tersebut disampaikan pula kepada Pemerintah dan masyarakat luas untuk transparansi dan koordinasi.

Selanjutnya, pada prinsipnya sistem keuangan di Indonesia terbagi atas tiga sistem, yaitu sistem moneter, sistem perbankan, dan sistem lembaga keuangan nonbank. Dalam sistem moneter tercakup bank dan lembaga-lembaga yang ikut menciptakan uang giral (seperti Departemen Keuangan, Bank Indonesia dan bank-bank yang boleh menerima simpanan giro). Departemen Keuangan dan Bank Indonesia bertindak sebagai otoritas moneter yang melakukan fungsi:

2. Mengeluarkan uang kertas dan uang logam
3. Menciptakan uang primer
4. Mengawasi sistem moneter
5. Mengelola cadangan devisa

Sementara itu, pada dasarnya lembaga perbankan di Indonesia dibina dan diawasi oleh Bank Indonesia dan menurut UU No. 7 tahun 1992 sistem perbankan Indonesia adalah:

1. Bank Umum yang terbagi dalam Bank Pemerintah Pusat, bank Pemerintah Daerah, bank Swasta Nasional, bank Asing, bank Campuran
2. Bank Perkreditan Rakyat, yang terbagi atas; BPR pra Pakto '88 dan BPR pasca Pakto '88.
3. Bank Bagi Hasil (syariah), yang dibagi atas : Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat.

Sistem lembaga keuangan bukan bank meliputi lembaga pembiayaan (perusahaan modal ventura, perusahaan sewa guna usaha, perusahaan anjak piutang, perusahaan pegadaian); perusahaan asuransi; dana pensiun; pasar modal; pasar uang dan pasar valuta asing; dan perusahaan reksadana. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk - bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Dilihat dari fungsinya, menurut UU Pokok Perbankan No. 7 tahun 1992 dan ditegaskan dalam UU RI No. 10 tahun 1998 jenis perbankan terdiri dari : Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Dilihat dari kepemilikannya, perbankan terdiri dari bank milik pemerintah, bank milik swasta, bank milik koperasi, bank milik umum, bank milik campuran. Dilihat dari segi statusnya, perbankan terdiri dari Bank Devisa (bank yang dapat melaksanakan transaksi keluar negeri atau berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan, misalnya transfer keluar negeri inkaso ke luar negeri *travellers cheque* ke luar negeri, inkaso ke luar negeri, *Travellers cheque*, pembukaan dan pembayaran *Letter of Credit* dan transaksi lain) dan bank nondevisa (bank yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai bank devisa). Dilihat dari segi cara penentuan harga, perbankan terdiri dari bank yang berdasarkan prinsip konvensional dan bank yang berdasarkan prinsip syariah

D. PERBANKAN DAN LAYANAN PERBANKAN INTERNASIONAL

Sejalan dengan perkembangan perekonomian dunia yang menunjukkan ketrengantungan perekonomian antar negara, maka sistem keuangan internasional memegang peranan yang sangat penting. Dengan semakin terbukanya suatu negara terhadap negara lain maka pasar keuangan global semakin memegang peran penting. Perbankan internasional membantu perusahaan menjalankan bisnisnya di negara-negara lain dengan menyediakan tiga layanan, yaitu catatan kredit (*letter of credit*), penerimaan bank (*banker's acceptance*), dan penukaran uang (*money exchange*). Catatan kredit merupakan janji bank untuk membayar sejumlah tertentu dan dalam kondisi tertentu kepada penjual. Penerimaan bank merupakan janji bank untuk membayar sejumlah uang tertentu pada waktu tertentu. Sedangkan penukaran uang merupakan kemampuan bank untuk menukarkan mata uang sesuai dengan negara yang dituju. Perbankan memang bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi para pebisnis untuk melakukan kegiatan bisnisnya, termasuk bisnis ke negara lain.

Obligasi asing adalah instrumen hutang yang bersifat internasional yang dijual perusahaan suatu negara ke investor negara lain dengan mata uang negara yang dituju. Sebagai contoh, perusahaan di Indonesia menjual obligasi dalam dolar ke Amerika. *Eurobond* yaitu obligasi yang dijual ke negara lain dalam mata uang negara asalnya. Sebagai contoh, obligasi dengan denominasi dolar dijual di Inggris. *Eurocurrency* yaitu simpanan dalam mata uang suatu negara di luar wilayah negaranya. Contoh *eurocurrency* adalah *eurodollars*. *Eurodollars* yaitu simpanan dolar di luar wilayah Amerika, baik di bank asing maupun di cabang bank Amerika di luar wilayah Amerika.

Dengan jaman yang semakin global, semakin mudah bagi peminjam dan investor untuk meminjam dan menginvestasikan dana dari atau ke luar negeri sehingga mendorong peningkatan pertumbuhan bank-bank asing di dalam negeri, dan dibukanya cabang-cabang

bank di luar negeri. Kelemahan regulasi pemerintah terhadap bank-bank asing adalah pemerintah tidak dapat mengendalikan bank-bank asing yang tunduk pada aturan negara masing-masing. Permasalahan lain adalah dalam proses intermediasi secara internasional.

Untuk memahami apa yang terjadi dalam perbankan dunia, kita harus memahami bank dunia (*world bank*) dan pendanaan moneter internasional (*international monetary fund*). *World bank* merupakan perbankan utama yang memberikan pendanaan dalam pengembangan ekonomi atau sering disebut sebagai bank internasional untuk rekonstruksi dan pengembangan. *World bank* ini memberikan pinjaman dana bagi negara-negara yang kekurangan dana untuk meningkatkan produktivitasnya dan membantu meningkatkan standar hidup masyarakat di negara tersebut. *International Monetary Fund (IMF)* dibangun untuk membantu memperhalus aliran dana antarnegara. Hal ini membutuhkan kerelaan anggota untuk meminjamkan dananya secara bebas kepada negara lain. Tujuan *IMF* adalah mempertahankan sistem moneter global dapat berjalan dengan baik di negara-negara lain. Selain itu, *IMF* juga bertujuan menyediakan pinjaman jangka pendek bagi para anggota, dan mendorong anggota untuk bekerja sama dalam permasalahan moneter internasional, serta mendorong pengembangan sistem pembayaran internasional (Ebert & Griffin, 2009). Para anggota *IMF* tersebut mengumpulkan dananya dan tersedia bagi negara yang mengalami kesulitan keuangan.



LATIHAN 2

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

1. Jelaskan beberapa fungsi uang.
2. Bagaimana pemerintah mengendalikan penawaran uang?
3. Apa yang Anda ketahui tentang lembaga keuangan?
4. Jelaskan jenis bank yang Anda ketahui.
5. Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang *BI Rate*.

Jawaban Latihan

1. Uang memiliki beberapa fungsi. Pertama, uang berfungsi sebagai perantara dalam tukar-menukar, yang berarti uang memfasilitasi transaksi dalam perekonomian dan mengurangi permasalahan dalam sistem *barter*. Kedua, uang sebagai unit penghitung atau penjas, yaitu standar penghitungan untuk mengukur nilai barang dan jasa. Ketiga, uang bertindak sebagai penyimpan nilai sementara, yaitu sebagai metode untuk mengakumulasikan kekayaan sampai dengan dibutuhkan untuk melakukan pembelian. Uang mempunyai likuiditas yang memudahkan dan mempercepat orang melakukan transaksi. Uang memiliki beberapa karakteristik, yaitu *portability*, *divisibility*, *durability*, *stability*, dan *difficulty in counterfeiting*.
2. Bagaimana pemerintah yang dalam mengendalikan penawaran uang? Ada beberapa cara yang dapat ditempuh oleh pemerintah. Pertama, persyaratan penyimpanan atau cadangan (*reserve requirement*) Kedua, pemerintah mengadakan operasi pasar terbuka, dengan menjual atau membeli obligasi. Ketiga, dengan mengelola tingkat suku bunga. Bank sentral sering disebut sebagai banknya bank, sehingga bank-bank komersial dapat meminjam uang dari bank sentral tersebut.
3. Lembaga keuangan adalah setiap perusahaan yang bergerak di bidang keuangan, yang memiliki kegiatan menghimpun dana, menyalurkan dana atau kedua-duanya. Secara teoritis dikenal dua macam lembaga keuangan yakni lembaga keuangan bank dan

lembaga keuangan bukan bank. Peran utama dari kedua lembaga ini relatif sama yaitu sebagai perantara keuangan (*financial intermediation*) antara unit-unit yang surplus atau yang memiliki dana (*ultimate lenders*) dan unit-unit yang defisit atau yang membutuhkan dana (*ultimate borrowers*).

4. Ada empat jenis bank yang kita kenal di Indonesia, yaitu bank sentral, bank umum, bank perkreditan, dan bank syariah. Bank Indonesia (dulu disebut *De Javasche Bank*) adalah bank sentral yang ada di Indonesia. Sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai satu tujuan, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. pada prinsipnya sistem keuangan di Indonesia terbagi atas tiga sistem, yaitu sistem moneter, sistem perbankan, dan sistem lembaga keuangan nonbank. Sama halnya dengan Bank Indonesia, *Fed* memiliki tanggung jawab mengatur bank-bank komersial, membentuk kegiatan yang berhubungan dengan perbankan di Amerika Serikat, melayani perbankan, dan melakukan kebijakan moneter. *Fed* bertindak sebagai banknya anggota atau banknya perbankan yang menyediakan fasilitas hubungan transfer, kliring, menarik mata uang, dan memberikan pinjaman kepada bank.
5. *BI rate* adalah suku bunga kebijakan yang mencerminkan sikap atau *stance* kebijakan moneter yang ditetapkan oleh bank Indonesia dan diumumkan kepada publik. Mekanisme bekerjanya perubahan *BI Rate* sampai memengaruhi inflasi tersebut sering disebut sebagai mekanisme transmisi kebijakan moneter. Mekanisme ini menggambarkan tindakan Bank Indonesia melalui perubahan-perubahan instrumen moneter dan target operasionalnya memengaruhi berbagai variable ekonomi dan keuangan sebelum akhirnya berpengaruh ke tujuan akhir inflasi. Mekanisme tersebut terjadi melalui interaksi antara bank sentral, perbankan dan sektor keuangan, serta sektor riil. Perubahan *BI Rate* memengaruhi inflasi melalui berbagai jalur, diantaranya jalur suku bunga, jalur kredit, jalur nilai tukar, jalur harga aset, dan jalur ekspektasi. Perubahan *BI Rate* juga memengaruhi suku bunga deposito dan suku bunga kredit perbankan. Apabila perekonomian sedang mengalami kelesuan, Bank Indonesia dapat menggunakan kebijakan moneter ekspansif melalui penurunan suku bunga untuk mendorong aktifitas ekonomi. Penurunan suku bunga *BI Rate* menurunkan suku bunga kredit sehingga permintaan akan kredit dari perusahaan dan rumah tangga akan meningkat. Penurunan suku bunga kredit juga akan menurunkan biaya modal perusahaan untuk melakukan investasi. Ini semua akan meningkatkan aktifitas konsumsi dan investasi sehingga aktifitas perekonomian semakin bergairah. Sebaliknya, apabila tekanan inflasi mengalami kenaikan, Bank Indonesia merespon dengan menaikkan suku bunga *BI Rate* untuk mengerem aktifitas perekonomian yang terlalu cepat sehingga mengurangi tekanan inflasi.



RANGKUMAN

Uang diterima sebagai alat pembayaran barang dan jasa. Uang merupakan perantara pertukaran, mengukur nilai uang, dan menyimpan kekayaan. Untuk dapat digunakan secara efektif sesuai fungsinya, uang harus dapat diterima, mudah dibawa ke mana-mana, mempunyai jangka waktu, dapat dibagi-bagi, stabil dalam nilai, dan sulit ditiru. Uang juga dapat berupa uang kas, tabungan, dan surat berharga lainnya. Keuangan tidak dapat terlepas dari penawaran dan permintaan uang, sehingga memerlukan tempat pertemuan antara kedua pihak tersebut, atau yang disebut dengan pasar keuangan dan perantara keuangan. Uang merupakan alat perantara pertukaran, namun tetap membutuhkan lembaga yang menanganinya, yang disebut dengan lembaga keuangan. Lembaga keuangan meliputi lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan selain bank. Keuangan di suatu negara

berpengaruh pada perekonomian negara tersebut, sehingga perlu pengelolaan dengan baik mengenai banyaknya uang yang beredar. Di Indonesia, kegiatan tersebut diatur oleh Bank Indonesia. Dengan berkembangnya kegiatan perekonomian di mana suatu negara tergantung pada negara lain, maka lembaga keuangan antara satu negara dan negara lain juga perlu ada pengaturan bersama.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

1. Uang memiliki tiga fungsi berikut ini, kecuali
 - a. sebagai alat pertukaran yang sah
 - b. dapat ditukarkan dengan barang
 - c. dapat menyimpan nilai
 - d. dapat mengukur nilai barang dan jasa
2. Beberapa karakteristik uang yang benar adalah:
 - a. *portability, fleksibility*
 - b. *divisibility, durability,*
 - c. *stability, easy in counterfeiting*
 - d. *durability, consistency*
3. Pemerintah mengendalikan penawaran uang dengan cara:
 - a. Persyaratan tabungan
 - b. Operasi pasar
 - c. Mengelola suku bunga bank
 - d. Menaikkan harga
4. Berikut adalah jenis bank yang kita kenal di Indonesia, kecuali:
 - a. bank sentra
 - b. bank umum
 - c. bank pemberi debit
 - d. bank syariah
5. Ada beberapa jenis lembaga keuangan non bank, misalnya
 - a. pasar modal dan pasar barang
 - b. perusahaan asuransi dan perusahaan manufaktur
 - c. dana pensiun dan koperasi
 - d. pasar saham dan pasar besar
6. Sebagai bentuk akuntabilitas Bank Indonesia dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang telah ditetapkan dalam UU, Bank Indonesia secara reguler menyampaikan pertanggungjawaban pelaksanaan kebijakan moneter kepada:
 - a. Dewan Perwakilan Rakyat
 - b. Presiden
 - c. BPK
 - d. DPA
7. Departemen Keuangan dan Bank Indonesia bertindak sebagai otoritas moneter yang melakukan fungsi:
 - a. Mengeluarkan uang kertas dan uang logam
 - b. Menciptakan uang primer
 - c. Mengawasi sistem perpajakan
 - d. Mengelola cadangan devisa

8. Apa yang terjadi bila penawaran uang tumbuh pada tingkat suku bunga yang tepat?
 - a. perekonomian berjalan dengan lambat
 - b. menghilangkan meningkat
 - c. resesi meningkat
 - d. inflasi terkendali
9. Teknik mengendalikan pertumbuhan penawaran uang dengan melakukan pembelian atau penjualan modal sekuritas disebut:
 - a. Persyaratan cadangan
 - b. Diskon
 - c. Pengendalian modal
 - d. Operasi pasar terbuka
10. Organisasi perbankan yang bertujuan mendapatkan keuntungan yang menerima deposit atau simpanan dari individu dan perusahaan dalam bentuk rekening cek dan tabungan dan menggunakan dana tersebut untuk memberikan pinjaman disebut sebagai
 - a. Bank sentral
 - b. Bank komersial
 - c. World bank
 - d. IMF

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
 80 - 89% = baik
 70 - 79% = cukup
 < 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan mengikuti ujian akhir semester. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

<i>Tes Formatif 1</i>	<i>Tes Formatif 2</i>
1) d	1) b
2) b	2) b
3) a	3) c
4) d	4) c
5) c	5) a
6) c	6) c
7) c	7) c
8) a	8) d
9) a	9) d
10) b	10) b

Daftar Pustaka

- Boone, L.E. dan Kurtz, D.L. (2005). *Contemporary Business*, 11th edition. Canada: Thomson
- Ebert, R.J. dan Griffin, R.W. (2009). *Business Essentials*. 7th edition. Singapore: Prentice Hall - Pearson Education International
- Ferrell, O.C.; Hirt, G.A.; dan Ferrell, L. (2011). *Business: A Changing World*. 8th edition. United States: McGraw-Hill & Irwin
- Madura, J. (2007). *Introduction to Business*, 4th edition. Australia: Thomson SouthWestern
- Nickels, W.G.; McHugh, J.M.; dan McHugh, S.M. (2005). *Understanding Business*. Singapore, McGraw-Hill & Irwin
- Silvanita, K. (2009). *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama