

+PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS

Mudayat, MM | Dian Arisanti, MM | M. Fail, M.Ag

 **SCOPINDO**
MEDIA PUSTAKA

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS

Author:

Mudayat, MM
Dian Arisanti, MM
M. Fail, M.Ag

Layouter:

Dewi

Penyunting:

Mudayat, MM

Design Cover:

Azizur Rachman

copyright © 2020

Penerbit



Scopindo Media Pustaka
Jl. Kebonsari Tengah No. 03, Surabaya
Telp. (031) 82519566
scopindomedia@gmail.com

Anggota IKAPI No. 241/JTI/2019

ISBN:

Hak cipta dilindungi oleh Undang-undang Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

Setiap orang yang dengan atau tanpa hak melakukan pelanggaran terhadap hak ekonomi yang sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan ancaman pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 100.000.000 (seratus juta rupiah)

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah).

Setiap orang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 1.000.000.000 (satu miliar rupiah).

PRAKATA

Puji dan rasa syukur tak putus-putusnya penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Maha Kuasa, penulisan buku dengan judul “Perencanaan dan Pengembangan Bisnis”, dapat penulis selesaikan dengan baik.

Selama dalam proses penyelesaian buku ini, berbagai kendala telah penulis hadapi termasuk kendala dalam penyusunan sejak awal hingga akhir penulisan buku ini, tetapi berkat dukungan moral serta bantuan dari berbagai pihak, maka penulisan dan penyusunannya dapat penulis selesaikan. Atas bantuan dan dukungan ini penulis menghaturkan banyak terimakasih. Semoga Tuhan Yang Maha Kuasa memberikan balasan yang berlipat ganda pada semua pihak yang telah membantu dan kita semua senantiasa berada dalam lindungan-Nya.

Sebagai makhluk ciptaan Tuhan, penulis menyadari bahwa diri ini tidaklah sempurna dan memiliki banyak keterbatasan. Demikian pula dengan penulisan buku ini yang masih jauh dari kesempurnaan, bahkan sangat banyak kekurangannya. Oleh karenanya sangat diharapkan kepada berbagai pihak untuk memberikan masukan atau sarannya yang berguna untuk penyempurnaan lebih lanjut. Semoga buku ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi mahasiswa, pelajar, praktisi, *stakeholder* dan masyarakat. Sekali lagi, semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Surabaya, Februari 2021

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Definisi Perencanaan Bisnis.....	2
B. Tujuan Pembuatan Perencanaan Bisnis	4
C. Pembuatan Term of Reference.....	4
D. Rangkuman.....	7
E. Latihan Soal.....	7
BAB II ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS.....	9
A. Lingkungan Bisnis Berbasis Konsep Ekonomi.....	10
B. Pengertian Lingkungan Bisnis.....	11
C. Analisis lingkungan Umum	13
D. Jenis Lingkungan Bisnis.....	15
E. Rangkuman.....	18
F. Latihan Soal.....	19
BAB III PERENCANAAN PEMASARAN.....	21
A. Pengertian dan Peranan Perencanaan Pemasaran.....	22
B. Perencanaan stratejik divisi dan perusahaan.....	24
C. Macam-macam Perencanaan Pemasaran.....	25
D. Proses Perencanaan Pemasaran.....	26
E. Ruang Lingkup Pemasaran.....	32
F. Konsep dan Orientasi Pemasaran	34
G. Rangkuman.....	36
H. Latihan Soal.....	37

BAB IV STRATEGI PERSAINGAN.....	39
A. Strategi Bersaing Berbasis Pemasaran.....	40
B. Strategi Pemasaran.....	53
C. Strategi Segmentaion, Targeting, Positioning (STP).....	55
D. Marketing Targeting	58
E. Strategi Serba-Serbi Pemasaran	66
F. Rangkuman.....	88
G. Latihan Soal	88
BAB V PERENCANAAN SDM	89
A. SDM Abad 21	90
B. Perekrutan dan Seleksi	126
C. Sistem Insentif dan Benefit	130
D. Promosi, Mutasi, dan Demosi	135
E. Rangkuman.....	137
F. Latihan Soal	137
BAB VI PERENCANAAN PRODUKSI	139
A. Definisi Produksi	140
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas.....	142
C. Menghitung Perencanaan Produksi	148
D. Rangkuman.....	151
E. Latihan Soal	151
BAB VII PERENCANAAN KEUANGAN	153
A. Definisi dan Kegunaan Laporan Keuangan.....	154
B. Tujuan dan Strategi Keuangan Perusahaan	160
C. Rangkuman.....	173
D. Latihan Soal	173
BAB VIII RISIKO BISNIS	175
A. Definisi Risiko	176
B. Macam Risiko Bisnis	178
C. Rangkuman.....	185
D. Latihan Soal	185

BAB IX TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	187
A. Definisi TQM.....	188
B. Unsur-unsur utama TQM.....	190
C. Prinsip-prinsip TQM.....	190
D. Manfaat Program TQM.....	192
E. Pengendalian Mutu.....	193
F. Rangkuman.....	196
G. Latihan Soal.....	196
BAB X PERILAKU ORGANISASI PERUSAHAAN.....	197
A. Definisi Perilaku Organisasi Perusahaan.....	198
B. Sejarah Perilaku Organisasi.....	200
C. Bentuk Usaha.....	203
D. Pendirian Usaha.....	206
E. Rangkuman.....	209
F. Latihan Soal.....	209
BAB XI MANAJEMEN STRATEGIK BISNIS	211
A. Konsep Manajemen Strategik.....	212
B. Manajemen Strategi Bisnis.....	214
C. Rangkuman.....	226
D. Latihan Soal.....	227
BAB XII ETIKA BISNIS	229
A. Definisi Etika Bisnis.....	230
B. Etika Pebisnis.....	270
C. Rangkuman.....	274
D. Latihan Soal.....	274
BAB XIII PERENCANAAN BISNIS	275
A. Perencanaan Bisnis.....	276
B. Sistem Waralaba.....	297
C. Sistem Bagi Hasil (Profit/Revenue Sharing).....	309
D. Rangkuman.....	317
E. Latihan Soal.....	317
DAFTAR PUSTAKA	319



BAB 1



PENDAHULUAN

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian perencanaan dan pengembangan bisnis dan ruang lingkungannya dengan metode perkuliahan “CIPKu” (Ceramah-Internet-Presentasi-Kuis)

A. Definisi Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis merupakan suatu rangka kerja yang menjelaskan setiap bagian bisnis yang akan dikerjakan dari awal hingga akhir. Perencanaan bisnis juga memasukkan berbagai kejadian” yang harus diantisipasi jika ada hal” yang tidak diinginkan terjadi dengan pendekatan ukuran yang realistis.

Skedul Waktu

Skedul waktu/*Time schedule* merupakan jangka waktu yang dibuat untuk melaksanakan suatu rencana pekerjaan secara sistematis dan terjadwal. Tujuan umum dalam pembuatan *time schedule* yaitu :

- a. Memberi arah pekerjaan secara lebih terfokus dan mengedepankan penyelesaian pekerjaan berdasarkan skala prioritas.
- b. Agar setiap pekerjaan dapat terselesaikan secara terjadwal sehingga terwujud konsep efektivitas (waktu) dan efisiensi (biaya) yang diharapkan
- c. Terciptanya mekanisme kegiatan yang bergaya modern dan bersifat *prudential principle*(prinsip kehati-hatian) serta memberi kepuasan pada para *stakeholder*.



PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN BISNIS

No	Uraian	Waktu											
		Januari				Februari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Merancang business plan untuk toko buku	■											
2	Mencari sumber dana		■										
3	Mencari dan menemukan lokasi toko yang strategis		■	■									
4	Membeli dan memasang rak buku			■									
5	Menghubungi distributor buku dan memesan buku			■	■								
6	Melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan				■								
7	Menerima kiriman buku				■	■	■						
8	Menyiapkan daftar buku dengan sistem yang terkomputerisasi				■	■	■	■					
9	Melakukan promosi di media cetak dan elektronik					■	■	■	■				
10	Melakukan evaluasi penjualan (keuangan)								■				
11	Melakukan evaluasi kinerja									■			
12	Membangun strategi hasil evaluasi dan menambah jumlah distributor										■	■	■

Dalam pekerjaan bisnis atau proyek yang dilakukan, pengeluaran biaya terbesar terjadi pada tahap awal dan pertengahan sedangkan pada tahap akhir pengeluaran lebih kecil.

Contoh pembuatan pabrik sepatu :

1. Tahap awal : mencari lokasi tanah dan membangun pabrik, pembelian (mesin, bahan baku, komputer), pemasangan (listrik, pipa saluran air) dll
2. Tahap pertengahan : perekrutan dan pelatihan karyawan, penyusunan sistem administrasi secara komputerisasi
3. Tahap akhir : bersifat finishing dengan melihat bagian” mana saja yang belum terselesaikan.

Susunan Isi Perencanaan Bisnis

Isi dari sebuah perencanaan bisnis yaitu :

1. Cover judul
2. Latar belakang bisnis (sejarah)
3. Deskripsi tentang bisnis apa yang akan dilakukan
4. Deskripsi tentang pasar Deskripsi tentang produk/komoditi yang



akan diusahakan

5. Susunan pengurus dan kepemimpinan
6. Objectives dan goals
7. Gambaran keuangan
8. Lampiran

B. Tujuan Pembuatan Perencanaan Bisnis

Lima alasan mengapa harus menyiapkan suatu perencanaan bisnis :

1. Dapat tetap konsentrasi pada tujuan yang telah ditetapkan
2. Merupakan alat untuk mencari dana
3. Merupakan alat komunikasi untuk menarik orang lain, pemasok, konsumen dan penyandang dana, sehingga mengerti tujuan dan cara operasional bisnis
4. Membuat pengawasan lebih mudah dalam operasionalnya, apakah mengikuti rencana atau tidak.

Dapat mengetahui langkah praktis menghadapi dunia persaingan, sehingga lebih efektif Faktor perencanaan bisnis yang kurang baik, sehingga menyebabkan kegagalan bisnis :

1. Tujuan yang ditetapkan oleh pengusaha kurang masuk akal, pengusahaan kurang memiliki tanggung jawab
2. Pengusaha tidak memiliki pengalaman dalam perencanaan bisnis
3. Pengusaha tidak memperhitungkan ancaman dan kelemahan bisnisnya
4. Konsumen tidak mengharapkan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh pengusaha tersebut

C. Pembuatan *Term of Reference*

Kerangka acuan *term of reference* (TOR) merupakan rumusan pokok tujuan dan lingkup gagasan, hasil dari pengkajian pendahuluan yang dituangkan dalam dokumen. Bersifat garis besar tetapi mencakup inti masalah, sehingga konsultan yang disertai tugas memahami apa yang diinginkan oleh pemilik. Dalam pembuatan TOR, dibutuhkan orang yang mengerti bagaimana mengerjakan TOR secara baik dan benar,



artinya bisa dipahami secara cepat oleh pengguna (konsultan)

Kategori Waktu Perencanaan Keuangan

Tiga bentuk kategori dalam waktu perencanaan keuangan :

1. Perencanaan keuangan jangka pendek. Perencanaan keuangan dibuat untuk jangka waktu selama 1 tahun
2. Perencanaan keuangan jangka menengah. Perencanaan keuangan dibuat dalam waktu 1 – 5 tahun
3. Perencanaan keuangan jangka panjang. Perencanaan keuangan dibuat dalam waktu di atas 5 tahun

Tujuan perusahaan membuat perencanaan keuangan jangka panjang adalah untuk memastikan suatu perusahaan bisa mengkonsep stabilitas penjualan, ekspansi dan inovasi produk secara sustainable. Konsep *business sustainable* banyak diterapkan oleh perusahaan multi-nasional. Dalam menciptakan suatu perencanaan yang baik, maka manajer keuangan berusaha untuk melihat dari sudut pandang efektif (segi biaya) dan efisien (segi waktu) Beberapa unsur dasar dari kebijakan keuangan perusahaan :

1. Perusahaan membutuhkan investasi pada aset-aset baru
2. Tingkat pinjaman yang akan digunakan perusahaan untuk mendanai investasinya pada aset riil
3. Jumlah kas yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk membayar para pemegang saham
4. Jumlah likuiditas dan modal kerja yang dibutuhkan perusahaan dalam operasi sehari - hari

Kondisi Dan Model Dalam Perencanaan Keuangan

1. Tiga kondisi yang harus diantisipasi dalam pembuatan perencanaan keuangan yaitu : Kondisi buruk. Dipengaruhi oleh beberapa sebab seperti resesi ekonomi, krisis moneter, peperangan. Membuat asumsi untuk mengantisipasi jika kondisi seperti itu terjadi dikemudian hari.
2. Kondisi normal. Membuat asumsi yang akan terjadi dalam



kondisi normal namun tetap dengan menempatkan analisa kehati-hatian apabila kondisi buruk muncul

3. Kondisi baik atau bertumbuh. Perencanaan bisnis dapat dijalankan dengan baik.

Perencanaan Bisnis Yang Dikonsep Secara Bertahap

Untuk membuat suatu bisnis terselesaikan secara baik dan sempurna, maka sebaiknya pekerjaan tersebut dilakukan secara bertahap. Tujuan suatu perencanaan keuangan dilakukan secara bertahap adalah supaya biaya yang dikeluarkan juga secara bertahap dan dapat mengontrol manajemen perusahaan. Bagi perusahaan multinasional yang ingin melakukan ekspansi bisnis ke berbagai bidang, maka konsep bertahap dianggap sebagai keputusan yang aman bagi perusahaan.

Tujuan Perencanaan dan Pengendalian Keuangan

1. Untuk memperkecil risiko yang akan terjadi dikemudian hari
2. Untuk memikirkan dan membuat prioritas” yang ingin dibangun
3. Untuk memberikan keyakinan kepada para stakeholders, terutama para pemegang saham dan kreditur
4. Untuk memberikan kekuatan deteksi kepada berbagai peristiwa yang terjadi

Contingency Plan

Merupakan rencana cadangan yang dibuat untuk mengantisipasi kemungkinan dari gagalnya suatu rencana. Contingency plan dalam perspektif keuangan dapat diputuskan dalam bentuk memiliki cadangan aset yang bersifat dapat digunakan sewaktu-waktu.

Dalam aktivitas bisnis, terdapat banyak kejadian tidak terduga dan sudah seharusnya suatu perusahaan memiliki cadangan yang mencukupi. Apalagi jika perusahaan tersebut terlibat dalam skala bisnis internasional → risiko valuta asing



D. Rangkuman

Garis besar pada bab ini tentang pengertian perencanaan bisnis, ruang lingkup perencanaan bisnis, tujuan perencanaan bisnis, dan contoh model perencanaan keuangan.

E. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian perencanaan bisnis ?
2. Sebutkan ruang lingkup perencanaan bisnis ?
3. Jelaskan mengapa perencanaan bisnis menjadi penting dipelajari oleh seorang administrasi bisnis ?
4. Jelaskan hubungan *business plan* dan rencana strategi perusahaan !
5. Jelaskan fungsi *contingency plan* bagi suatu perusahaan dan mengapa *contingency*





BAB 2



ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan perihal analisis lingkungan bisnis dan ruang lingkungnya

A. Lingkungan Bisnis Berbasis Konsep Ekonomi

Sebelum memaparkan perihal analisis lingkungan bisnis terlebih dahulu kita pahami konsep ilmu ekonomi menurut beberapa pendapat sebagai berikut.

1. Menurut **Wonnacott** Ilmu Ekonomi adalah Ilmu yang mempelajari bagaimana masyarakat dapat memenuhi kebutuhan.
2. Menurut *Albert L Meyers* Ilmu Ekonomi adalah Ilmu yang mempelajari kebutuhan manusia dan kepuasan akan kebutuhan tersebut.

Sedangkan, Pembagian Ilmu Ekonomi terdiri dari:

1. *Macro Economy Theory* (Teori Ekonomi Makro)
2. *Micro Economy Theory* (Teori Ekonomi Mikro)

Yang dimaksud dengan **Teori Ekonomi Makro** adalah pengetahuan ekonomi yang mempelajari secara keseluruhan, misalnya Pendapatan Nasional, Produksi Nasional, Investasi Nasional artinya tidak mempelajari secara Individu (Perusahaan).

Pendapatan Nasional adalah Jumlah/seluruh pendapatan yang diterima masyarakat dalam periode tertentu (dalam 1 Tahun). Perkembangan Pendapatan Nasional ditinjau dari sudut jumlah penghasilan yang diterima oleh masyarakat dari penjualan barang dan jasa-jasa menurut harga jasa yang berlaku disebut **NASIONAL INCOME AT MARKET PRICE** dan setelah dikurangi pajak tidak langsung disebut **NATIONAL INCOME AT FACTOR COST**.

Yang dimaksud dengan **Teori Ekonomi Mikro** adalah Pengetahuan ekonomi yang mempelajari unsur-unsur ekonomi secara individu atau perusahaan sebagai pemecahan dari variable-variabel ekonomi makro biasanya membahas harga-harga barang dan jasa secara individual.



Mereka yang menghasilkan produk disebut produsen dan yang menggunakan disebut konsumen. Interaksi antara produsen dan konsumen timbul *demand and supply theoridisebut Alternative Productive Possibilities.*

Sistem Perekonomian Indonesia

Perekonomian Nasional dan kesejahteraan sosial di Indonesia berdasarkan pada Pasal 33 UUD 1945 dan Pancasila dimana secara Demokrasi Ekonomi produksi dikerjakan oleh semua masyarakat dan untuk semua dibawah pimpinan atas pemilihan anggota-anggota masyarakat.

1. Ciri Positif
 - a. Perekonomian disusun atas usaha bersama berdasarkan azas kekeluargaan.
 - b. Cabang produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara diperuntukan kemakmuran rakyat.
 - c. Bumi, air dan seluruh kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dipergunakan untuk kemakmuran rakyat.
 - d. Hak milik perorangan diakui.
 - e. Fakir miskin anak terlantar dipelihara oleh Negara.
2. Ciri Negatif
 - a. System etatisme = Negara serta aparaturnya bersifat dominan yang bisa mematikan daya kreasi.
 - b. *Sistem Free Fight Liberalism* = menumbuhkan eksploitasi terhadap manusia dan bangsa lain.
 - c. Monopoli = Pemusatan kekuasaan ekonomi pada satu kelompok.

B. Pengertian Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis adalah segala sesuatu yang mempengaruhi aktivitas bisnis dalam suatu lembaga organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut tidak hanya dalam



perusahaan (intern), namun juga dari luar (ekstern).

Oleh karena itu, lingkungan bisnis diklasifikasikan menjadi 2 macam, yaitu :

a. **Lingkungan Internal**

Segala sesuatu di dalam organisasi / perusahaan yang akan mempengaruhi organisasi / perusahaan tersebut.

b. **Lingkungan Eksternal**

Segala sesuatu di luar batas-batas organisasi/perusahaan yang mungkin mempengaruhi organisasi/perusahaan.

Lingkungan Internal

Lingkungan Internal dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu :

1. Tenaga kerja (Man)
2. Modal (Money)
3. Material / bahan baku (Material)
4. Peralatan/perlengkapan produksi (Machine)
5. Metode (Methods)

Lingkungan internal ini biasanya digunakan untuk menentukan Strength(kekuatan) perusahaan, dan juga mengetahui Weakness (kelemahan) perusahaan.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dibagi menjadi 2, yaitu :

- a. Lingkungan Mikro, dimana perusahaan dapat melakukan aksi – reaksi terhadap faktor – faktor penentu Opportunity (peluang pasar) dan juga Threat (ancaman dari luar).

Faktor – faktor yang mempengaruhi :

1. Pemerintah
2. Pemegang saham
3. (*shareholders*)
4. Kreditor
5. Pesaing
6. Publik



7. Perantara
 8. Pemasok
 9. Konsumen
- b. Lingkungan Makro, dimana perusahaan hanya dapat merespon lingkungan di luar perusahaan.
- Faktor – faktor yang mempengaruhi :
1. Lingkungan ekonomi
 2. Lingkungan teknologi
 3. Lingkungan politik-hukum (pemerintahan)
 4. Lingkungan sosial kultur
 5. Lingkungan global
 6. Lingkungan bisnis
 7. Teknologi dan informasi

C. Analisis lingkungan Umum

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis.

Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Proses yang dilakukan secara kontinyu untuk melakukan analisis lingkungan eksternal adalah dengan melakukan pemindaian (*scanning*), pengawasan (*monitoring*), peramalan (*forecasting*), dan penilaian (*assessing*).

1. Pemindaian

Melalui pemindaian perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum, dan mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan-perusahaan yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil.

2. Pengawasan

Melalui pengawasan perusahaan mendeteksi perubahan dan trend-trend lingkungan melalui pengawasan yang berkelanjutan. Kritisal bagi



pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.

3. Peramalan

Pada peramalan, analis mengembangkan proyek-proyek yang layak tentang apa yang mungkin terjadi, dan seberapa cepat, perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

4. Penilaian

Tujuan penilaian adalah untuk menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan. Selangkah lebih maju tujuan penilaian adalah untuk menspesifikasi implikasi pemahaman tersebut pada organisasi. Tanpa penilaian perusahaan dibiarkan dengan data-data yang menarik, tapi tidak diketahui relevansi kompetitifnya.

Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor tersebut pada dasarnya diluar dan terlepas dari operasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain :

1. Faktor ekonomi

Faktor ekonomi mengacu pada sifat, cara dan arah dari perekonomian dimana suatu perusahaan akan atau sedang berkompetisi. Indikator dari kesehatan perekonomian suatu Negara antara lain adalah tingkat inflasi, tingkat suku bunga, deficit atau surplus perdagangan, tingkat tabungan pribadi dan bisnis, serta produk domestic bruto.

2. Faktor sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup dari orang-orang di lingkungan mana perusahaan beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondiasi cultural, ekologis, pendidikan, dan kondisi etnis.

3. Faktor politik dan hukum

Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hokum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi.



Kendala politik diberlakukan terhadap perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, penentuan upah minimum, kebijakan polusi dan harga serta banyak tindakan lainnya yang bertujuan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum dan lingkungan. Beberapa tindakan politik dan hukum juga didesain untuk member manfaat dan melindungi perusahaan.

4. Faktor teknologi

Kemajuan teknologi secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik-praktik pemasaran dan posisi persaingan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, dan lain sebagainya. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan perbedaan biaya antar perusahaan, menciptakan proses produksi yang lebih singkat, menciptakan kelangkaan pada tenaga tehnikal serta mampu merubah nilai-nilai dan harapan para *stakeholders*.

5. Faktor demografi

Yang perlu diperhatikan oleh perusahaan menyangkut factor demografi ini diantaranya adalah ukuran populasi, struktur umum, distribusi geografis, pencampuran etnis serta distribusi pendapatan.

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relative lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Hal tersebut mempengaruhi dalam hal diantaranya:

1. Perubahan basis konsumen, yang dapat meningkatkan kekuatan pembeli
2. Keberagaman dalam karakteristik desain dan kualitas diantara pemain akan meningkatkan persaingan
3. Pemain baru.

D. Jenis Lingkungan Bisnis

Jenis lingkungan bisnis dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan umum (Lingkungan Makro), dan lingkungan khusus (Lingkungan



Mikro)

1. Lingkungan umum (Lingkungan Makro)

Lingkungan umum meliputi beberapa faktor yang mempengaruhi keseluruhan kegiatan bisnis secara tidak langsung. Faktor-faktor dalam lingkungan umum menimbulkan dampak yang luas dan menyeluruh kepada semua perusahaan dalam suatu perekonomian. Lingkungan umum tidak hanya mempengaruhi perusahaan-perusahaan saja, tetapi juga akan mempengaruhi berbagai unsur yang termasuk dalam lingkungan khusus.

Beberapa pengaruh dari **faktor-faktor** lingkungan umum terhadap aktivitas bisnis suatu perusahaan:

- a. Politik, contohnya masalah politik menyangkut tingkat pemuatan kekuatan politik, sifat organisasi politik, sistem parta
- b. Hukum, contohnya meliputi sifat hukum, sistem hukum yang berlaku khususnya yang berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.
- c. Sosial dan Budaya, lingkungan sosial meliputi struktur golongan yang ada dalam masyarakat yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Sedangkan budaya menyangkut latar belakang nilai, keyakinan dan persepsi masyarakat yang terbentuk lewat sejarah kehidupan masyarakat itu sendiri.
- d. Perekonomian, memperlihatkan peningkatan daya beli masyarakat, nilai mata uang domestik terhadap mata uang asing.
- e. Pemerintah, meliputi berbagai kebijakan pemerintah yang kondusif antara lain kebijakan fiskal dan kebijakan moneter.
- f. Alam, meliputi ketersediaan input / bahan baku dalam proses produksi dan kualitas lingkungan alam akan menentukan kualitas output / produk yang diciptakan perusahaan.
- g. Teknologi, meliputi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi khususnya dalam bidang industri dan fasilitas lain.



2. Lingkungan khusus (Lingkungan Mikro)

Lingkungan khusus terdiri dari unsur-unsur dalam kegiatan sistem pasar yang mempengaruhi perusahaan. Beberapa unsur lingkungan khusus;

- Pemasok
- Pelanggan
- Perantara
- Pesaing
- Penyedia Modal
- Tenaga Kerja

Pengaruh Lingkungan Bisnis Dalam Perusahaan

Pengaruh lingkungan bisnis terhadap perusahaan sangat besar pengaruhnya. Karena lingkungan bisnis sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, seperti lingkungan internal yang sangat mempengaruhi pengaruh didalam perusahaan seperti masalah tenaga kerja, sdm dan lain – lain, dan sebaliknya untuk lingkungan diluar perusahaan

Peranan Lingkungan Dalam Organisasi Bisnis

a. Peranan berorientasi terhadap kebijakan

Peran pertama ini ditunjukkan untuk memperbaiki kinerja organisasi bisnis terutama dalam hal memahami berbagai kecenderungan perubahan lingkungan. Peranan memberikan informasi awal dan reaksi organisasi terhadap isu strategis yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi secara keseluruhan . kelemahan dari peran ini adalah kurang terstruktur sedangkan hubungan antara proses analisis lingkungan bisnis terhadap perencanaan organisasi formal bersifat infomal dan tidak langsung.

b. Peranan berorientasi pada perencanaan strategi bisnis terpadu

Secara umum peranan ini mempersiapkan peramalan lingkungan bisnis guna memperoleh asumsi dasar tentang perencanaan organisasi bisnis dan menyediakan informasi tentang lingkungan bisnis yang



relevan.

c. Peranan berorientasi fungsi

Peranan berfungsi untuk memperbaiki kinerja organisasi bisnis melalui kinerja fungsi secara spesifik.

E. Rangkuman

Lingkungan bisnis adalah keseluruhan hal-hal atau keadaan ekstern badan usaha atau industri yang mempengaruhi kegiatan organisasi atau kekuatan atau institusi diluar organisasi bisnis yang dapat mempengaruhi kinerja bisnis.

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. analisis lingkungan eksternal adalah dengan melakukan pemindaian (*scanning*), pengawasan (*monitoring*), peramalan (*forecasting*), dan penilaian (*assessing*).

Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri, antara lain sebagai berikut :

1. Ancaman dari Pendetang Baru
2. Tingkat rivalitas diantara para pesaing yang sama
3. Tekanan dari produk pengganti
4. Kekuatan tawar menawar pembeli
5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Bagaiman perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing mereka disebut analisis pesaing. Analisis pesaing memusatka perhatiannya pada setiap perusahaan yang bersaing secara langsung dengan sebuah perusahaan. Perusahaan perlu memahami:

1. Apa yang menggerakkan pesaing, seperti yang ditunjukkan oleh tujuan-tujuan masa depannya.
2. Apa yang sedang dilakukan oleh pesaing, seperti yang diungkapkan oleh strateginya saat ini.
3. Apa yang diyakini oleh pesaing tentang dirinya sendiri dan tentang industri, seperti yang ditunjukkan oleh asumsi-asumsinya.
4. Apa kemampuan perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh kapabilitasnya.



Kluster secara umum didefinisikan sebagai konsentrasi geografis dari subsector-subsektor manufaktur yang sama.

F. Latihan Soal

1. Jelaskan definisi lingkungan bisnis ?
2. Jelaskan pengaruh lingkungan bisnis terhadap perusahaan ?
3. Sebutkan ruang lingkup lingkungan bisnis ?
4. Berilah contoh faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap perusahaan ?







BAB 3



PERENCANAAN PEMASARAN

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan definisi perencanaan pemasaran dan konsep perencanaan pemasaran

A. Pengertian dan Peranan Perencanaan Pemasaran

Setiap perusahaan atau badan usaha selalu melakukan kegiatan pemasaran, yang merupakan ciri dari aktivitas usahanya. Tidak ada satu badan usahapun terlepas dari kegiatan pemasaran ini. Baik perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT), maupun Firma, CV dan perusahaan perseroan serta Koperasi dan badan-badan usaha milik Negara lainnya, semua tidak terlepas dari kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran yang dilakukan kegiatan perusahaan perlu dikoordinasikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan umumnya dan tujuan bidang pemasaran khususnya. Rencana pemasaran merupakan perumusan usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran, dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan, guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu dibidang pemasaran pada waktu tertentu pada masa yang akan datang. Perencanaan strategi pemasaran adalah bagaimana cara untuk dapat menemukan berbagai peluang menarik dan menyusun strategi yang menguntungkan. Kegiatan penyusunan rencana pemasaran inilah yang disebut dengan perencanaan pemasaran. Peranan penting pemasaran dalam perencanaan strategis perusahaan antara lain :

1. Pemasaran memberikan konsep pemasaran yang strategis agar perusahaan memperhatikan kebutuhan kelompok konsumen.
2. Memberikan identifikasi peluang pasar yang menarik.

Sedangkan perencanaan pemasaran suatu perusahaan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Usaha untuk mendorong cara berpikir jauh kedepan.
2. Usaha mengkoordinasi kegiatan pemasaran secara lebih baik.
3. Usaha mengawasi kegiatan pemasaran yang telah dilakukan yang didasarkan atas standar prestasi kerja yang ditetapkan dalam



rencana.

Perencanaan pemasaran bertujuan memberikan pendekatan yang sistematis dan teratur bagi usaha:

1. Menyeimbangkan dan menyelaraskan kegiatan pemasaran yang dapat menjamin tercapainya tujuan dan sasaran.
2. Menggunakan cara-cara berusaha dibidang pemasaran secara intensif dan optimal.
3. Menjamin keselarasan dan keserasian antara bagian yang terdapat dalam perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.

Manfaat rencana pemasaran :

1. mencapai koordinasi aktivitas yang lebih baik
2. mengidentifikasi perkembangan yang diharapkan
3. meningkatkan kesiapan organisasi untuk berubah
4. meminimalkan respon tak rasional samapi respon yang tak diharapkan
5. mengurangi konflik tentang ke mana seharusnya organisasi bergerak
6. meningkatkan komunikasi
7. mendesak manajemen untuk berpikir ke depan secara sistematis.
8. memperluas penyesuaian sumber daya yang tersedia untuk mendapatkan peluang pilihan.

Masalah masalah yang muncul akibat kurangnya perencanaan pemasaran :

1. peluang-peluang yang hilang untuk mendapatkan laba
2. angka-angka yang tak berarti dalam rencana jangka panjang
3. tujuan yang tidak realistis
4. kurangnya informasi pasar yang dapat dilakukan
5. perselisihan antar fungsional
6. frustasi manajemen
7. perkembangbiakan produk dan pasar
8. pengeluaran promosi yang sia-sia



B. Perencanaan stratejik divisi dan perusahaan

Dengan mempersiapkan pernyataan misi, kebijakan, strategi, dan tujuan, kantor pusat menetapkan kerangka kerja. Dalam kerangka kerja itulah divisi dan unit bisnis mempersiapkan rencana mereka. Beberapa perusahaan memberikan sejumlah kebebasan kepada unit bisnis mereka untuk menetapkan tujuan penjualan dan laba serta strategi mereka sendiri. Yang lain menetapkan tujuan untuk bisnis mereka, namun membiarkan mereka mengembangkan strategi mereka sendiri. Yang lain lagi menetapkan tujuan dan berpartisipasi dalam mengembangkan strategi unit bisnis individual.

Semua kantor pusat perusahaan melakukan empat aktivitas perencanaan :

- 1) Menetapkan misi perusahaan.
- 2) Membangun unit bisnis strategi.
- 3) Menetapkan sumberdaya untuk setiap SBU, dan
- 4) Menilai peluang pertumbuhan.

1. Organisasi dan Budaya Organisasi

Organisasi perusahaan terdiri dari struktur, kebijakan, dan budaya koorporatnya, yang semuanya dapat tidak berfungsi dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Manajer dapat mengubah struktur dan kebijakan (meskipun sulit), namun budaya perusahaan sangat sulit diubah. Penyesuaian budaya sering menjadi kunci bagi keberhasilan penerapan strategi baru. Apa sebenarnya budaya koorporat itu? Sebagian besar pebisnis sulit menggambarkan konsep elusif ini, yang didefinisikan oleh beberapa orang sebagai “pengalaman, cerita, kepercayaan, dan norma yang dimiliki bersama dan menentukan karakter berorganisasi”. Tetapi, masuklah ke dalam perusahaan dan hal pertama yang mengejutkan anda adalah budaya koorporat : cara orang berpakaian, berbicara satu sama lain, dan menyapa pelanggan.

2. Inovasi Pemasaran

Inovasi dalam pemasaran adalah hal yang sangat penting. Pandangan tradisional menyatakan bahwa manajer senior harus memberikan strategi dan menyerahkannya kebawahannya.



C. Macam-macam Perencanaan Pemasaran

1. Perencanaan Pasar Yang Strategis (*Strategic Market Planning*)

Perencanaan ini berkaitan dengan perencanaan usaha perusahaan, kearah mana usaha perusahaan akan dikembangkan. Dalam perencanaan ini akan dicakup penetapan pasar yang mana akan dilayani dan produk apa yang harus dihasilkan dan dipasarkan.

2. Perencanaan Strategis Pemasaran Perusahaan (*Corporate Marketing Planning*)

Perencanaan ini merupakan perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh dan strategis, yang merumuskan berbagai strategi dan program pokok dibidang pemasaran perusahaan, yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu. Dalam melakukan perencanaan ini, dilaksanakan:

- a. Analisis sumber daya dan lingkungan perusahaan.
- b. Analisis situasi yang mencakup: analisis pasar dan segmentasinya.
- c. Penetapan strategi perusahaan dengan mempertimbangkan pasar dan produk, yang dapat berupa:
 1. strategi penetrasi pasar, untuk jenis produk yang lama dan pasar yang lama.
 2. strategi pengembangan produk, untuk jenis produk yang baru dan pasar yang lama.
 3. strategi pengembangan pasar, untuk jenis produk yang lama dan pasar yang baru.
 4. strategi diversifikasi, untuk jenis produk yang baru dan pasar yang baru.

3. Perencanaan Pemasaran Yang Operasional (*Operational Marketing Planning*)

Perencanaan ini merupakan perencanaan kegiatan pelaksanaan dibidang pemasaran yang rinci atas daerah/wilayah niaga, produk, dan waktu. Dalam perencanaan ini akan mencakup:

- a. Rencana penjualan per daerah, per produk, dan per bulan.
- b. Rencana penyaluran atau distribusi.



- c. Rencana promosi per produk, per daerah dan per bulan.
- d. Rencana penelitian dan pengembangan pasar.
- e. Rencana penelitian dan pengembangan produk

D. Proses Perencanaan Pemasaran

1. Analisis Hasil Prestasi Kegiatan Pemasaran

Dalam analisis ini dilakukan pengkajian mengenai perkembangan hasil penjualan dan realisasi kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran. Analisis ini harus dapat memberikan kesimpulan tentang sebab-sebab naik atau turunnya hasil penjualan khususnya dan pemasaran umumnya.

2. Analisis SWOT Pemasaran Perusahaan

Dalam analisis ini dilakukan pengkajian atas keadaan lingkungan pemasaran perusahaan terutama perkembangan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan pemerintah. Pengaruh pertumbuhan ekonomi masyarakat terhadap kemungkinan potensi pasar. Faktor-faktor di dalam perusahaan yang dapat menimbulkan keunggulan dan kelemahan perusahaan, Sebagai contoh kemampuan sumber daya manusia dan dana yang dimiliki perusahaan. Sedangkan faktor-faktor eksternal akan dijabarkan menjadi peluang dan ancaman.

3. Penentuan Tujuan (Objek) Pemasaran

Dalam hal ini perusahaan harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran, apakah tingkat penjualan ataupun tingkat laba yang diharapkan.

4. Penetapan Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yang ditetapkan didasarkan atas sasaran pasar (*target market*) dan tujuan (objektif) perusahaan. Strategi perusahaan yang ditetapkan mencakup strategi harga, produk, penyaluran atau distribusi dan promosi.

5. Penetapan Target Pemasaran

Berdasarkan pertimbangan hasil keempat langkah di atas, kemudian ditetapkanlah target pemasaran. Target pemasaran yang ditetapkan dapat dinyatakan dalam volume penjualan (unit) atau nilai



penjualan (rupiah) maupun laba.

6. Penyusunan Rencana Pemasaran

Setelah target pemasaran ditetapkan, langkah selanjutnya adalah penyusunan rencana pemasaran. Rencana pemasaran yang disusun menggambarkan kegiatan yang dilakukan dalam bidang pemasaran.

7. Penyusunan Program Pemasaran

Berdasarkan rencana pemasaran tersebut, kemudian disusun rincian kegiatan yang akan dilakukan yang dikaitkan atas waktu, tempat, dan oleh siapa dilaksanakan. Rincian kegiatan ini disebut program pemasaran.

8. Penyusunan Anggaran Pemasaran.

Langkah terakhir dalam perencanaan pemasaran adalah penyusunan anggaran pemasaran. Anggaran pemasaran yang disusun hendaklah didasarkan atas program pemasaran yang telah ditetapkan. Hal ini karena akan terjadi kebutuhan anggaran yang berbeda apabila waktu dan tempat pelaksanaan kegiatan berbeda. Sehingga dalam penyusunan anggaran pemasaran selain diperhatikan produknya juga perlu diperhatikan waktu dan pelaksanaan.

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Perencanaan pemasaran merupakan suatu susunan tata pengaturan bidang pemasaran yang ditata secara sistematis untuk mencapai tujuan pemasaran baik secara jangka pendel, menengah dan panjang.

Proses pengkajian aspek pasar terdiri dari : (1) Menilai situasi. Memahami lingkungan pasar, mengidentifikasi kesempatan dan hambatan, (2) program pengkajian. Menentukan lingkup usaha, merencanakan pangsa pasar dan posisi menghadapi persaingan, (3) mengumpulkan data dan informasi. Data primer dan sekunder, sumber internal dan survey pasar, (4) analisis dan peramalan. Metode analisis dan peramalan serta proyeksi kecenderungan. Sumber data dalam aspek pasar terdiri dari :



- a. Data internal, yang meliputi :
 - Umpan balik pelanggan
 - Informasi biaya
 - Laporan distributor
 - Umpan balik kegiatan pemasaran
- b. Data eksternal, yang meliputi :
 1. Data primer yang terdiri dari : survey pasar, penelitian dan eksperimen.
 2. Data sekunder yang terdiri dari : pemerintah, asosiasi bisnis dan usaha, penerbitan swasta dan studi serta sensus.

Marketing Environment

Marketing environment suatu perusahaan terdiri dari para pelaku dan kekuatan-kekuatan di luar pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan memelihara hubungan yang sukses dengan pelanggan targetnya.

Secara umum *marketing environment* dibagi menjadi 2 yaitu :

- a. Lingkungan mikro.

Kekuatan – kekuatan yang dekat dengan perusahaan dan yang mempengaruhi kemampuannya melayani pelanggan perusahaan, pemasok, perusahaan jalur pemasaran, pasar pelanggan, pesaing dan masyarakat.

- b. Lingkungan makro.

Kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro – kekuatan demografis, ekonomi, alam, teknologi, politik dan budaya. Kedua lingkungan ini bersifat saling mempengaruhi dan mendukung satu sama lain. Artinya pembentukan lingkungan mikro juga bisa dipengaruhi oleh lingkungan makro dan lingkungan makro juga bisa dipengaruhi oleh lingkungan mikro.

Efek pemahaman dari kedua bentuk lingkungan tersebut adalah tergambar dari pengambilan keputusan. Artinya keputusan dibuat berdasarkan pada analisis dan asumsi kedua sisi lingkungan mikro dan



makro. Kedua lingkungan ini membentuk pola perilakunya masing-masing.

Lingkungan pasar memang sering berubah untuk mencari bentuk yang sesuai dengan perilaku dari masyarakat. Pebisnis diajak untuk mampu memahami pola tersebut secara baik sehingga keputusan yang dibuat memiliki nilai representative tinggi untuk diterapkan. Dalam konsep bisnis dikenal istilah “di dunia ini tidak ada yang abadi karena yang abadi itu hanya perubahan”. Artinya siapa yang bisa memahami perubahan maka ia akan mampu unggul dan bertahan di pasar yang kompetitif tersebut.

Marketing Mix (Bauran Pemasaran)

Bauran pemasaran merupakan salah satu bagian dari strategi pemasaran. Kotler mendefinisikan bauran pemasaran sebagai suatu kumpulan dan alat – alat pemasaran yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai suatu sasaran pemasarannya pada target pasar. Terdapat 4 bagian yang selalu dijadikan bahan kajian dalam *marketing mix*, yaitu :

a. *Product*

Product merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok utama, yaitu barang (produk yang berwujud fisik) dan jasa.

b. *Place*

Secara garis besar pendistribusian dapat diartikan sebagai pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen ke konsumen. Saluran distribusi dapat mencakup toko fisik maupun toko” virtual di internet. Strategi distribusi bertujuan untuk memberi kemudahan untuk memperoleh informasi dan keberadaan produk.

c. *Price*

Agar dapat sukses dalam memasarkan suatu barang atau jasa,



setiap perusahaan harus menetapkan harganya secara tepat. Harga merupakan satu – satunya unsur bauran pemasaran yang memberikan pemasukan bagi perusahaan. Disamping itu, harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel artinya dapat dirubah dengan cepat.

d. *Promotion*

Promosi merupakan komponen yang dicapai untuk memberikan dan mempengaruhi pasar bagi produk perusahaan. Kegiatan yang termasuk dalam promosi adalah periklanan, promosi penjualan, publisitas dll. Akan tetapi, untuk jasa keempat elemen itu dirasa kurang mencukupi dan masih terlampau sempit, sehingga para ahli menambahkan 3 elemen yaitu : *people, process* dan *customer service*.

a. *People*

People adalah karyawan yang terlibat dalam proses produksi. Pentingnya *people* dalam pemasaran berkaitan erat dengan hubungan antara setiap karyawan dalam suatu perusahaan. Untuk mencapai kualitas terbaik, maka karyawan harus memberikan kepuasan terhadap konsumen dalam memenuhi kebutuhannya.

b. *Process*

Merupakan gabungan semua aktivitas yang umumnya terdiri dari prosedur, jadwal pekerjaan, cara dan hal” rutin lainnya dimana jasa dihasilkan.

c. *Customer service*

Layanan pelanggan dalam sektor jasa dapat diartikan sebagai kualitas dari seluruh jasa yang diberikan oleh perusahaan kemudian dipersepsikan oleh konsumen. Semua kegiatan harus dilakukan dengan baik agar konsumen memberikan sikap positif dan menunjukkan loyalitas yang tinggi. Segmentasi

Segmentasi merupakan pembagian. Segmentasi digunakan untuk memudahkan dalam memahami kondisi pasar. Segmentasi pasar adalah pembagian pasar berdasarkan bagian – bagian pasar yang turut ikut mempengaruhi pasar tersebut.



Bagian – bagian yang dilihat setiap segmen tersebut adalah

1. Perilaku konsumen
Pada bagian ini yang biasa dilihat adalah manfaat, status pengguna, tingkat penggunaan, status loyalitas, tingkat kesiapan, sikap terhadap produk dan kepuasan.
2. Demografis
Bagian ini terkait jenis kelamin, usia, pekerjaan, agama, suku, pendidikan, jumlah pendapatan, status, kebangsaan dan lain sebagainya.
3. Psiko grafis
4. Bagian yang dilihat dari sisi seperti *life style*, karakteristik konsumen dan lain sebagainya.
5. Geografis
Bagian geografis yang dilihat adalah kota, daerah, ukuran luas wilayah, suasana iklim dan lain sebagainya.

Hasil analisis dari segi segmentasi ini dijadikan dasar dalam menerpkan *positioning* pada keputusan, sehingga keputusan yang diambil memiliki nilai kompetitif atau daya saing yang kuat.

Contoh keputusan yang kurang tepat adalah menjual mainan anak-anak di panti jompo, mempromosikan penjualan apartemen ke pelajar SMA dan lain sebagainya. Contoh keputusan yang tepat adalah membuka warung nasi di terminal bus angkutan umum antar kota. Ini dianggap tepat karena para supir dan penumpang pasti menyukai makanan warung nasi tersebut.

Periklanan

Periklanan merupakan bagian dari ilmu pemasaran yang berusaha memperkenalkan kepada publik tentang produk yang dimiliki. Konsep promosi dalam periklanan bersifat penyesuaian dengan kondisi di lapangan atau kondisi serta situasi pasar.

Misalnya produk yang diiklankan pada saat konsumen pergi ke kantor dan pulang ke kantor jelas bisa berbeda. Contohnya untuk iklan tempat tidur dan sofa empuk lebih cocok untuk mereka yang pulang



kerja karena mereka lelah dalam bekerja jelas membutuhkan tempat tidur yang nyaman dan bisa duduk di sofa yang empuk. Namun untuk iklan yang berangkat kerja lebih cocok di iklankan produk motivasi seperti iklan mobil, sepeda motor, perumahan dan lainnya. Dengan tujuan agar mereka yang bekerja siap untuk menabung. Untuk menghasilkan iklan yang bagus perlu juga dilakukan research terlebih dahulu dengan tujuan agar iklan tersebut betul – betul menyentuh apa yang diinginkan oleh para konsumen pengguna produk tersebut nantinya. Iklan yang baik sebaiknya harus mampu menjawab keinginan konsumen.

Dalam konsep marketing, informasi dari mulut ke mulut memiliki nilai lebih dibandingkan dengan informasi melalui media cetak dan elektronik, terutama jika itu dilihat dari segi kepercayaan publik kepada produk tersebut lebih terjamin dan terpercaya

Metode Moving Average

Metode *moving average* adalah melihat kondisi penjualan rata – rata yang terjadi selama 1 periode misalnya 1 tahun, 1 semester bahkan bisa dalam 10 tahun. Namun biasanya para pebisnis melihat pergerakan rata – rata penjualan dalam waktu 1 tahun.

Analisis Forecasting

Analisis *forecasting* adalah analisis peramalan penjualan yang mungkin bisa terjadi di masa yang akan datang. Dalam melakukan analisis *forecasting*, terdapat beberapa model yang bisa dipakai namun model analisis deret waktu regresi sederhana linear dianggap sebagai model yang biasa dipakai atau memiliki nilai fleksibilitas. Analisis *forecasting* sangat membantu seorang pebisnis dalam memperkuat studi kelayakan bisnisnya.

E. Ruang Lingkup Pemasaran

Pemasaran menurut para ahli, ruang lingkungnya terbatas pada bidang bisnis saja. Namun, seiring dengan perkembangan zaman,



aktivitas pemasaran tidak lagi sekadar beruang lingkup di bidang bisnis saja, tetapi jangkauannya telah melebar ke berbagai dimensi yang lain. Dewasa ini, pemasaran tidak lagi digunakan oleh korporat bisnis saja, tetapi organisasi-organisasi sosial kemasyarakatan atau departemen-departemen pemerintah juga menggunakannya. Jadi, pemasaran tidak terbatas dalam dunia bisnis saja, tetapi mempunyai makna kemasyarakatan yang luas. Sebenarnya, para pelaku pemasaran melaksanakan usaha pemasaran yaitu:

1. Organisasi

Pemasaran organisasi ditujukan untuk menaikkan nama dan citra organisasinya di mata masyarakat umum. Dan tugas suatu organisasi adalah untuk mengatur kegiatan – kegiatan dengan baik, manajer juga harus menentukan komposisi struktur organisasinya. Di sini organisasi juga bertanggung jawab pada : perencanaan dan perdagangan barang, periklanan, riset pemasaran, analisis dan pengawasan penjualan, perencanaan saluran, teritorial dan kuota, pengawasan persediaan, penjadwalan produksi, serta distribusi.

2. Pasar

Adalah orang-orang yang mempunyai keinginan untuk puas, uang untuk berbelanja dan kemauan untuk membelanjakannya atau suatu tempat yang dianggap mempunyai nilai jual yang tinggi akan berusaha untuk memasarkan tempatnya. Misalnya, suatu kota yang memiliki banyak bangunan bersejarah.

Pada pokoknya pasar dikelompokkan menjadi 4 golongan yaitu :

- a. Pasar konsumen : sekelompok pembeli yang membeli barang untuk dikonsumsi dan barang yang dibeli adalah barang konsumsi.
- b. Pasar industri : pasar yang terdiri atas individu dan lembaga yang membeli barang-barang untuk dipakai lagi baik secara langsung maupun tidak langsung dan barang yang dibeli adalah barang industri.
- c. Pasar penjual : suatu pasar yang terdiri atas individu dan organisasi yang membeli barang dengan maksud dijual atau disewakan lagi agar mendapat laba.



d. Pasar pemerintah : pasar dimana terdapat lembaga – lembaga pemerintahan, seperti : departemen-departemen, direktorat, kantor dinas, dll.

3. Produk

Produk yang dimaksud disini adalah semua barang dan jasa yang dihasilkan atau diproduksi oleh suatu perusahaan dan kemudian memasarkannya.

4. Saluran Distribusi

Saluran yang digunakan produsen untuk menyalurkan barang tersebut dari produsen sampai ke konsumen atau pemakai industri.

5. Penentuan harga

Ada dua pendekatan pokok dalam penentuan harga jual yaitu : pendekatan biaya dan pendekatan pasar atau persaingan.

6. Promosi dan periklanan

Promosi dan periklanan yang tepat akan berdampak positif dalam penjualan barang dan jasa. Termasuk juga, membangun citra positif perusahaan.

F. Konsep dan Orientasi Pemasaran

Ada lima konsep yang melandasi cara organisasi melakukan kegiatan pemasaran:

1. Konsep Produksi

Adalah salah satu dari konsep tertua dalam bisnis. Konsep produksi menegaskan bahwa konsumen akan lebih menyukai produk yang tersedia secara luas dan murah. Para manejer perusahaan yang berorientasi produksi berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi, biaya yang rendah, dan distribusi secara besar-besaran. Mereka mengasumsikan bahwa konsumen terutama tertarik pada ketersediaan produk dan harga yang rendah. Orientasi itu dimaklumi di negara-negara berkembang, dimana konsumen lebih tertarik untuk mendapatkan produk dari pada fiturnya. Orientasi itu juga berguna bila sebuah perusahaan yang ingin memperluas pasar. Konsep ini memiliki kelemahan yaitu produsen menjadi kurang ramah.



2. Konsep Produk

Menegaskan bahwa konsumen akan menyukai produk-produk yang menawarkan ciri paling bermutu, berkinerja, atau inovatif. Para manajer di organisasi itu memusatkan perhatian untuk menghasilkan produk yang unggul dan meningkatkan kualitasnya sepanjang waktu. Mereka mengasumsikan bahwa para pembeli mengagumi produk-produk yang dibuat dengan baik serta dapat menghargai mutu dan kinerja. Akan tetapi, para manajer itu kadang-kadang terperangkap dalam kecintaan akan produk mereka dan tidak menyadari apa yang dibutuhkan oleh pasar.

3. Konsep Penjualan

Berkeyakinan bahwa para konsumen dan perusahaan bisnis, jika dibiarkan, tidak akan secara teratur membeli cukup banyak produksi yang ditawarkan oleh organisasi tertentu. Oleh karena itu, organisasi tersebut harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif. Konsep itu mengasumsikan bahwa para konsumen umumnya menunjukkan penolakan pembelian sehingga harus dipengaruhi untuk membeli. Konsep itu juga mengasumsikan bahwa perusahaan memiliki banyak sekali alat penjualan dan promosi yang efektif untuk merangsang lebih banyak pembelian.

Kebanyakan perusahaan mempraktikkan konsep penjualan ketika mereka mempunyai kapasitas yang berlebih. Tujuan mereka adalah menjual apa yang dihasilkan mereka dan bukannya menghasilkan apa yang diinginkan pasar.

4. Konsep Pemasaran

Adalah sebuah filosofi bisnis yang menantang tiga orientasi bisnis yang baru saja dibahas. Konsep ini berkembang sejak tahun 1950-an. Konsep pemasaran menegaskan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasional yang ditetapkan adalah perusahaan tersebut harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih.



5. Konsep Pemasaran Masyarakat

Menegaskan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat dari pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dibanding pesaing dengan tetap memelihara atau meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan konsumen. Konsep ini menegaskan pentingnya menghindari konflik yang destruktif di dalam masyarakat.

G. Rangkuman

Perencanaan pemasaran suatu perusahaan dapat memberi manfaat bagi:

- Usaha untuk mendorong cara berfikir jauh kedepan
- Usaha mengkoordinasi kegiatan pemasaran secara lebih baik
- Usaha mengawasi kegiatan pemasaran yang telah dilakukan yang didasarkan atas standart prestasi kerja yang ditetapkan dalam rencana.

Perumusan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kebijakan operasional yang dapat dilakukan secara lebih mantap

Usaha untuk menggairahkan partisipasi dan mempertebal rasa tanggungjawab para pelaksana.

Macam-macam Perencanaan Pemasaran:

- Perencanaan Pasar Yang Strategis

Perencanaan ini berkaitan dengan perencanaan usaha perusahaan, ke arah mana usaha perusahaan akan dikembangkan. Yang perlu dikaji adalah langganan, pesaing, trend lingkungan, ciri pasar yang ada dan ciri perusahaan.

- Perencanaan Strategis Pemasaran Perusahaan

Perencanaan ini merupakan suatu perencanaan jangka panjang yang bersifat menyeluruh dan strategis yang merumuskan berbagai strategis dan program pokok di bidang pemasaran perusahaan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Yang dilakukan dalam perencanaan ini adalah: analisa sumber daya dan lingkungan perusahaan, analisa situasi yang mencakup



analisa pasar, pengukuran pasar dan analisa produktivitas dan rentabilitas, penetapan strategi perusahaan.

H. Latihan Soal

1. Jelaskan peran dan fungsi dari *marketing mix* !
2. Jelaskan tujuan dilakukannya analisis segmentasi !
3. Jelaskan mengapa dalam pemasaran dibutuhkan analisis forecasting ! serta jelaskan apa kelemahan analisis forecasting !
4. Jelaskan ruang lingkup perencanaan pemasaran!







BAB 4



STRATEGI PERSAINGAN

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep strategi bersaing berbasis pemasaran

A. Strategi Bersaing Berbasis Pemasaran

Pada dasarnya manusia sebagai konsumen membeli barang dan jasa adalah untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan hidup. Hal ini berarti konsumen tidak hanya membeli produk atau barangnya saja, akan tetapi yang dibeli adalah manfaat atau kegunaan dari produk tersebut. Keinginan dan kebutuhan manusia itu sifatnya tidak terbatas, tetapi sumber daya yang dimiliki terbatas. Oleh karena itu, demi mendapatkan suatu barang untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut maka seseorang akan rela menukarkan atau mengorbankan benda atau barang yang dimiliki, seperti uang atau benda-benda lainnya.

Terdapat suatu perbedaan yang mendasar antara keinginan dan kebutuhan hidup manusia. Keinginan merupakan kebutuhan manusia yang dibentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang. Sedangkan kebutuhan itu bersifat naluri yaitu pernyataan dari perasaan kekurangan akan sesuatu hal, misalnya orang yang merasa lapar akan mencari barang yang dapat dimakan. Hal itu sesuai dengan pendapat dari Kotler dan Armstrong (2001).

PERILAKU KONSUMEN

Ada beberapa macam faktor yang mempengaruhi mengapa seseorang membeli suatu produk tertentu untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Selain jenis produk, faktor ekonomi, faktor psikologis, faktor sosiologis dan antropologis atau kebudayaan juga menentukan perilaku pembelian seseorang.

Seorang produsen perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut produsen akan dapat menentukan bagaimana cara menjangkau konsumennya, produk apa



yang diperlukan, berapa harga yang layak dibebankan dan bagaimana cara mempertahankan pasar dari para pesaing.

Suatu usaha yang menganut konsep pemasaran harus memahami perilaku konsumennya secara keseluruhan, agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sebab menurut Setiadi (2003) perilaku konsumen itu merupakan tindakan yang langsung terlibat dalam usaha mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului tindakan tersebut.

Perilaku konsumen sangat perlu dipahami karena konsumen merupakan pasar sasaran produk. Hal ini berarti bahwa suatu produk dibuat berdasarkan keinginan dan kebutuhan dari konsumen. Apabila produk tersebut oleh konsumen dianggap dapat memenuhi kebutuhan dan keinginannya, maka konsumen akan membeli produk tersebut. Dan sebaliknya, apabila produk tersebut dianggap belum atau tidak mampu memenuhi kebutuhan dan keinginannya maka konsumen tidak akan membelinya.

Menurut Kotler dan Amstrong (2001) menyatakan bahwa: “Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain”.

Menurut Kotler (2002) konsep pemasaran didefinisikan sebagai berikut: “Konsep pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari pada saingannya”.

Menurut Radosunu (1987) menyatakan bahwa: “Marketing atau pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan pada usaha memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui proses pertukaran”. Titik tolak marketing adalah kebutuhan dan keinginan manusia. Adanya kebutuhan dan keinginan manusia, menimbulkan konsep produk yaitu sesuatu yang dianggap mampu memuaskan kebutuhan dan keinginan

tertentu. Konsep produk tidak terbatas pada obyek fisik, tetapi kemampuan produk tersebut untuk memuaskan suatu kebutuhan.

Swastha dan Irawan (1990) berpendapat bahwa: “Konsep pemasaran adalah falsafah bisnis yang menyatakan bahwa pemuasan kebutuhan konsumen merupakan syarat ekonomi dan sosial bagi kelangsungan hidup perusahaan”. Oleh sebab itu orientasi konsumen pada dasarnya perusahaan yang memperhatikan konsumen harus :

1. Menentukan kebutuhan pokok dari pembeli yang akan dilayani dan dipenuhi
2. Memilih kelompok pembeli yang menjadi sasaran penjualan
3. Menentukan produk dan program pemasarannya
4. Mengadakan penelitian pada konsumen, untuk mengukur, menilai dan menafsirkan keinginan, sikap, serta tingkah laku mereka
5. Volume penjualan yang menguntungkan

Sebab, salah satu tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang maksimal. Laba itu sendiri merupakan pencerminan dari usaha-usaha perusahaan yang berhasil memberikan kepuasan kepada konsumen. Untuk memberikan kepuasan tersebut perusahaan dapat menyediakan atau menjual barang dan jasa yang paling baik dengan harga yang layak. Koordinasi dan integrasi seluruh kegiatan pemasaran dalam perusahaan Artinya setiap orang dan setiap bagian dalam perusahaan turut berkecimpung dalam suatu usaha yang dikoordinir untuk memberikan kepuasan konsumen, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka ketiga elemen tersebut harus dilaksanakan secara efektif dan efisien. Radiosunu (1987) berpendapat bahwa: Konsep pemasaran adalah konsep yang beranggapan bahwa tugas pokok perusahaan adalah menentukan kebutuhan, keinginan dan penilaian dari pasar yang menjadi sasaran, dan menyesuaikan kegiatan perusahaan sedemikian rupa agar dapat menyampaikan kepuasan yang diinginkan pasarnya secara lebih efisien dan efektif daripada pesaing-pesaingnya.



Dasar pemikiran dari konsep pemasaran di atas adalah:

1. Perusahaan menganggap sebagai tugasnya, pemuas keinginan kelompok pembeli tertentu
2. Perusahaan menyadari bahwa untuk dapat memuaskan keinginan pembeli, diperlukan program marketing research untuk mengetahui keinginan-keinginan tersebut
3. Perusahaan menyadari bahwa semua kegiatan perusahaan yang mempengaruhi pembeli harus ditempatkan di bawah kontrol pemasaran yang terintegrasi
4. Perusahaan percaya bahwa usaha memberi kepuasan kepada konsumen akan menimbulkan loyalitas, terciptanya langganan, dan kesan baik dari pembeli terhadap perusahaan. Hal tersebut sangat penting bagi perusahaan.

Ketatnya persaingan dunia usaha, membuat konsumen mempunyai kebebasan dalam menentukan barang yang akan dibeli. Konsumen tentunya akan memilih barang yang dapat memenuhi selera dan keinginannya. Oleh karena itu aspek pemasaran merupakan faktor penting bagi perusahaan maupun seorang pengusaha agar dapat melangsungkan kehidupannya.

Istilah pasar dapat diartikan bermacam-macam, tergantung dari tujuan pemakaiannya. Bagi seorang ahli ekonomi, yang dimaksud dengan pasar adalah semua pembeli dan penjual yang menaruh minat pada suatu produk. Bagi seorang manajer pemasaran yang dimaksud dengan pasar adalah semua individu dan organisasi yang menjadi pembeli aktual dan potensial dari suatu barang atau jasa. Analisis pasar konsumen dalam hubungannya dengan perilaku konsumen harus dimulai dengan apa yang disebut 6-O (sebagai pengembangan dari konsep 4-O yang terdiri dari object, objectives, organization, operations) yaitu:

1. Siapa yang ada di pasar konsumen ? (occupants)

Pasar konsumen terdiri dari seluruh individu-individu dan rumah tangga yang membeli atau membutuhkan barang-barang dan jasa untuk keperluan pribadi. Konsumen dibedakan berdasarkan umur, pen-



dapatan, tingkat pendidikan, pola mobilitas, selera dan sebagainya.

2. Apa yang dibeli konsumen ? (objects)

Menurut tujuannya barang dapat digolongkan ke dalam barang konsumsi dan barang industri.

3. Kapan konsumen membeli ? (occasions)

Waktu pembelian yang dilakukan konsumen dapat dianalisa berdasarkan beberapa faktor. Frekuensi pembelian suatu produk tergantung dari tingkat pemakaian produk tersebut. Tingkat pembelian dipengaruhi oleh faktor musiman. Tidak hanya dalam arti perubahan cuaca, tetapi juga musim libur dan perayaan-perayaan agama. Selain itu keadaan ekonomi sangat mempengaruhi waktu pembelian konsumen. Dalam keadaan ekonomi yang miskin, konsumen cenderung menunda pembelian.

4. Siapa yang terlibat dalam pembelian ? (organization)

Pasar konsumen terdiri dari keluarga-keluarga yang melakukan pembelian. Keluarga merupakan unit dasar kegiatan ekonomi (basic economic unit) di pasar konsumen. Manajer pemasaran harus mengetahui berbagai macam perbedaan karakteristik keluarga, baik dalam peranan yang diambil maupun wewenang dalam melakukan pembelian.

5. Mengapa konsumen membeli ? (objectives)

Konsumen membeli suatu produk karena ingin memuaskan kebutuhan dan keinginannya. Produk itu sendiri tidak penting kebutuhan dan keinginan manusia yang dipenuhinya. Timbulnya kebutuhan dan keinginan tersebut disebabkan oleh beberapa faktor seperti: faktor sosial, ekonomi, psikologis, perkembangan fisik, keagamaan dan sebagainya.

6. Bagaimana konsumen membeli ? (operations)

Bagi konsumen pembelian bukanlah hanya merupakan satu tindakan saja, melainkan terdiri dari beberapa tindakan yang meliputi keputusan tentang jenis produk, bentuk, merk, jumlah, penjual dan waktu serta cara pembayarannya. Hal ini banyak dipengaruhi oleh kebiasaan membeli dari para konsumen. Salah satu diantaranya adalah



impulse buying, yaitu pembelian yang dilakukan tanpa rencana (Swastha dan Handoko, 1987).

Dalam hal ini perilaku konsumen harus menjadi perhatian. Kita awali dari istilah konsumen yang sering diartikan sebagai dua jenis konsumen, yaitu: konsumen individu dan konsumen organisasi. Konsumen individu membeli barang dan jasa untuk digunakan sendiri. Misalnya membeli pakaian, makanan dan sebagainya. Konsumen organisasi antara lain adalah organisasi bisnis, kantor pemerintah, lembaga sosial, dan lembaga lain seperti rumah sakit dan sekolah (Sumarwan, 2004).

Sedangkan menurut Mowen dan Minor (2001): “Perilaku konsumen adalah studi tentang unit pembelian (buying unit) dan proses pertukaran yang melibatkan perolehan, konsumsi dan pembuangan barang, jasa, pengalaman dan ide-ide”.

Setiadi (2003) menyatakan bahwa : “Perilaku konsumen adalah tindakan yang langsung terlibat dalam mendapatkan, mengkonsumsi, dan menghabiskan produk atau jasa, termasuk proses keputusan yang mendahului dan menyusuli tindakan ini”.

Swastha dan Handoko (1987) berpendapat bahwa : “Perilaku konsumen adalah kegiatan-kegiatan individu yang secara langsung terlibat dalam mendapatkan dan mempergunakan barang dan jasa termasuk di dalamnya proses pengambilan keputusan pada persiapan dan penentuan kegiatan-kegiatan tersebut”.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa ada dua elemen penting dalam perilaku konsumen, yaitu proses pengambilan keputusan dan kegiatan fisik yang melibatkan individu dalam menilai, mendapatkan dan mempergunakan barang dan jasa.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen (Kotler dan Armstrong, 2001). Perilaku pembelian konsumen dipengaruhi oleh empat susunan utama karakteristik pembelian, yaitu :

1. Faktor budaya merupakan bentuk paling dasar dari keinginan dan perilaku seseorang. Budaya meliputi nilai-nilai dasar, persepsi, pilihan, dan perilaku yang dipelajari seseorang dari keluarga dan



institusi penting lainnya. Sub kebudayaan adalah budaya di dalam suatu budaya yang memiliki nilai dan gaya hidup yang berbeda dan dapat berdasarkan apapun mulai dari unsur sampai etnis.

2. Faktor sosial juga mempengaruhi perilaku pembelian. Kelompok acuan seseorang seperti keluarga, rekan, organisasi sosial, asosiasi profesi dengan kuat mempengaruhi pemilihan produk dan merek.
3. Faktor pribadi mempengaruhi seorang pembeli dalam membuat keputusan. Karakteristik pribadi itu meliputi umur, tahap siklus hidup, pekerjaan, lingkungan ekonomi, gaya hidup dan kepribadian.
4. Faktor psikologis yang terdiri dari motivasi, persepsi, proses belajar dan keyakinan juga mempengaruhi perilaku pembelian konsumen.

Basu Swastha dan Handoko (1987) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi perilaku konsumen, terdiri atas faktor kebudayaan, kelas sosial, kelompok-kelompok sosial dan referensi, serta keluarga.
2. Faktor-faktor intern atau individu yang menentukan perilaku, terdiri atas faktor motivasi, persepsi, kepribadian dan konsep diri, belajar dan sikap dari individu.
3. Proses pengambilan keputusan konsumen. Proses ini terdiri dari lima tahap, yaitu: (1) menganalisa keinginan dan kebutuhan, (2) pencarian informasi, (3) seleksi terhadap alternatif pembelian, (4) keputusan untuk membeli, dan (5) perilaku sesudah pembelian.

Purnama (2002) berpendapat bahwa lingkungan adalah faktor yang ikut mempengaruhi konsumen karena sifatnya yang kompleks. Perilaku proses keputusan konsumen, biasanya dipengaruhi oleh lima faktor yaitu:

1. Budaya
Adalah seperangkat nilai, gagasan, artefak, dan simbol-simbol lain yang bermakna yang membantu individu untuk berkomunikasi,



melakukan penafsiran dan evaluasi sebagai anggota masyarakat. Dan budaya merupakan sesuatu yang khas, budaya satu orang dengan lainnya berbeda.

2. Kelas sosial

Kelas sosial merupakan pembagian dalam masyarakat yang terdiri dari individu-individu yang berbagi nilai, minat, dan perilaku yang sama. Mereka dibedakan oleh perbedaan status, sosio-ekonomi yang berjajar dari yang rendah sampai yang tinggi. Kelas sosial dapat menghasilkan bentuk-bentuk perilaku konsumen yang berbeda-beda.

3. Pengaruh pribadi

Sebagai konsumen, perilaku individu seringkali dipengaruhi oleh mereka yang erat hubungannya dengan individu yang bersangkutan. Tiap individu mungkin merespon terhadap tekanan yang dirasakan dan menyesuaikan diri dengan norma dan harapan yang diberikan oleh orang lain.

4. Keluarga

Keluarga adalah sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang terikat oleh perkawinan, darah (keturunan) dan adopsi yang tinggal bersama dalam satu rumah. Keluarga menjadi fokus penelitian karena keluarga merupakan fungsi pengambilan keputusan utama, dengan pola peranan dan fungsi yang kompleks dan bervariasi.

5. Situasi

Situasi sangat mempengaruhi perilaku pembelian, karena perilaku akan berubah ketika situasi berubah. Dan kadangkala perubahan tersebut tidak menentu dan tidak dapat diramalkan.

Terkait dengan perilaku konsumen maka pada konsep Marketing Mix (Bauran Pemasaran) disebutkan Kotler dan Armstrong (2001) bahwa: “Bauran pemasaran atau marketing mix adalah seperangkat alat pemasaran taktis dan terkontrol yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran”. Bauran



pemasaran terdiri dari segala sesuatu yang dapat dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi permintaan produknya. Kemungkinan-kemungkinan yang dilakukan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok variabel yang dikenal dengan “Empat P”: Product (produk), price (harga), place (distribusi), dan promotion (promosi).

Unsur-unsur dari “Empat P” adalah :

➤ **Product (produk)**

Produk artinya kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran. Keputusan tentang produk meliputi jenis produk, mutu, rancangan, ciri-ciri, nama merek, kemasan, ukuran, pelayanan, garansi dan servis setelah pembelian.

➤ **Price (harga)**

Harga adalah sejumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk memperoleh produk. Keputusan tentang harga ini meliputi harga barang itu sendiri tercantum, adanya potongan harga, kemudahan dan waktu pembayaran.

➤ **Place (distribusi)**

Distribusi adalah aktivitas perusahaan agar produk mudah didapatkan konsumen sarannya. Kegiatan ini meliputi pemilihan saluran distribusi, pemilihan lokasi, pengangkutan, dan persediaan produk.

➤ **Promotion (promosi)**

Promosi artinya aktivitas mengkomunikasikan keunggulan produk serta membujuk konsumen untuk membelinya. Kegiatan promosi ini dapat dilakukan melalui media periklanan, penjualan personal, promosi penjualan, dan publikasi atau menjalin hubungan dengan konsumen atau masyarakat.

Keputusan pembelian suatu produk atau jasa yang dilakukan oleh seorang konsumen berbeda dengan konsumen lainnya, tergantung pada jenis atau tipe pembeliannya. Semakin kompleks keputusan yang akan diambil maka semakin banyak pihak yang terkait dan makin banyak pertimbangan. Menurut Kotler (2002) ada lima peran yang dimainkan oleh pihak yang terkait dengan keputusan pembelian, meliputi:



1. Pencetus yaitu orang yang pertama kali mengusulkan gagasan untuk membeli suatu produk atau jasa
2. Pemberi pengaruh yakni orang yang pandangan atau sarannya mempengaruhi keputusan.
3. Pengambil keputusan yaitu orang yang mengambil keputusan untuk setiap konsumen keputusan pembelian (apakah membeli atau tidak, bagaimana dan dimana akan membeli)
4. Pembeli yaitu orang yang melakukan pembelian yang sesungguhnya
5. Pemakai yaitu orang yang mengkonsumsi (menggunakan produk atau jasa yang bersangkutan)

Menurut Kotler juga menyebutkan ada empat jenis perilaku pembelian, yaitu:

1. Perilaku pembelian yang rumit
Konsumen sangat terlibat dalam pembelian dan menyadari akan adanya perbedaan yang besar antara merek satu dengan yang lain. Biasanya produk yang dibeli harganya sangat mahal, jarang dibeli, beresiko dan untuk kepentingan pribadi, misalnya pembelian komputer pribadi.
2. Perilaku pembelian pengurang ketidaknyamanan
Konsumen sangat terlibat dalam sebuah pembelian tetapi ia hanya melihat sedikit perbedaan diantara berbagai macam merek. Misalnya konsumen menganggap bahwa pembelian karpet pada tingkat harga tertentu memiliki kualitas yang sama. Kenyataannya tidak sama dan hal ini dirasakan setelah konsumen memakainya.
3. Perilaku pembelian karena kebiasaan
Konsumen memiliki keterlibatan yang rendah dalam membeli produk dan melihat sedikit perbedaan antara merek satu dengan yang lain. Produk yang dibeli biasanya harganya murah dan sering dibeli, misalnya pembelian garam.
4. Perilaku pembelian yang mencari variasi
Konsumen memiliki keterlibatan yang sangat rendah tetapi melihat



adanya perbedaan yang besar antara merek satu dengan yang lain. Misalnya dalam pembelian kue kering, dimana konsumen dapat membeli sesuai dengan merek dan rasa yang diinginkan.

Proses pembelian dimulai saat pembeli mengenal sebuah masalah atau kebutuhan. Dengan mengenali kebutuhan konsumen, maka dapat diramalkan perilakunya, karena konsumen tidak akan membeli produk kalau tidak memuaskan kebutuhannya.

Konsumen yang mengetahui kebutuhannya akan terdorong untuk mencari informasi yang lebih banyak tentang sumber-sumber dan menilainya, untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Pencarian informasi ini dapat bersifat aktif yaitu mengunjungi secara langsung untuk membandingkan harga atau kualitas produk atau jasa. Dan dapat pula bersifat pasif, dimana informasi diperoleh dari iklan di surat kabar tanpa adanya tujuan khusus maupun gambaran tentang produk yang diinginkan. Informasi ini dapat diperoleh melalui beberapa sumber, antara lain :

1. sumber pribadi dari keluarga, teman, tetangga, kenalan
2. sumber komersial dari iklan, wiraniaga, penyalur, kemasan
3. sumber publik dari media massa
4. sumber pengalaman dari menangani, memeriksa dan memakai suatu produk
5. evaluasi alternatif

Pada tahap ini konsumen mengevaluasi berbagai macam merek dari beberapa pilihan yang ada. Konsep dasar dalam memahami proses evaluasi konsumen adalah :

1. konsumen berusaha memenuhi suatu kebutuhan
2. konsumen mencari manfaat tertentu dari solusi produk
3. konsumen beranggapan bahwa setiap produk memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam memberi manfaat
4. Keputusan pembelian



Keputusan untuk membeli merupakan proses pembelian yang nyata. Jadi setelah melakukan beberapa tahapan di atas maka konsumen harus memutuskan untuk membeli atau tidak. Bila memutuskan membeli maka konsumen harus mengambil keputusan tentang jenis produk, merek, penjual, kuantitas, waktu pembelian dan cara pembayarannya.

Tindakan pasca pembelian

Perilaku setelah pembelian dapat menunjukkan apakah produk yang digunakan tersebut dapat memenuhi dan memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen. Apabila konsumen tersebut merasa puas maka ia akan melakukan pembelian kembali. Dan bila produk tersebut belum atau tidak dapat memuaskan kebutuhan konsumen, maka produk tersebut tidak akan dibeli dan bahkan akan ditinggalkan.

Tahap-tahap dalam proses pengambilan keputusan tersebut, antara lain:

1. Menganalisis keinginan dan kebutuhan

Tahap pertama ini merupakan awal dari proses pembelian yang bertujuan untuk mengetahui adanya keinginan dan kebutuhan yang belum terpenuhi atau terpuaskan. Adanya kebutuhan yang belum terpenuhi sering diketahui secara tiba-tiba pada saat konsumen berjalan-jalan ke Toko atau memperoleh informasi dari iklan, tetangga maupun teman.

2. Menilai sumber-sumber

Tahap ini berkaitan dengan waktu dan jumlah uang yang tersedia untuk membeli. Jika uang yang tersedia tidak mencukupi, sedangkan kebutuhannya cukup besar, maka konsumen lebih suka membeli secara kredit.

3. Menetapkan tujuan pembelian

Tujuan pembelian konsumen berbeda-beda, tergantung pada jenis produk dan kebutuhannya. Misalnya untuk meningkatkan prestise (pembelian mobil), untuk memenuhi kebutuhan jangka pendek (pembelian makanan) atau untuk menambah pengetahuan (pembelian buku).



- a. Mengidentifikasi alternatif pembelian
Setelah tujuan pembelian ditetapkan, konsumen mengidentifikasi alternatif pembelian sesuai dengan sumber-sumber yang dimiliki (waktu, uang dan informasi).
- b. Keputusan membeli
Pada tahap ini konsumen memutuskan untuk membeli atau tidak. Jika memutuskan membeli maka konsumen harus membuat keputusan tentang jenis produk, bentuknya, merek, penjual, kuantitas, waktu pembelian dan cara pembayarannya.
- c. Perilaku sesudah pembelian
Perasaan dan perilaku konsumen sesudah pembelian sangat penting bagi perusahaan. Karena perilaku tersebut dapat mempengaruhi penjualan produk yang dibeli dan mempengaruhi ucapan pembeli kepada pihak lain tentang produk tersebut. Jika konsumen merasa terpuaskan oleh produk yang dibeli maka ia akan kembali melakukan pembelian tersebut dan ia pasti akan mengatakan hal yang baik tentang produk tersebut. Sebaliknya jika produk tersebut tidak dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen, maka ia tidak akan melakukan pembelian ulang dan ia akan mengatakan hal yang tidak baik tentang produk tersebut.
- d. Hubungan Faktor Keluarga dan Marketing Mix terhadap Keputusan Pembelian
Faktor keluarga
Keluarga adalah lingkungan mikro, yaitu lingkungan yang paling dekat dengan konsumen. Keluarga adalah lingkungan dimana sebagian besar konsumen tinggal dan berinteraksi dengan anggota-anggota keluarga lainnya. Keluarga menjadi daya tarik bagi para pemasar karena keluarga memiliki pengaruh yang besar kepada konsumen. Anggota keluarga akan saling mempengaruhi dalam pengambilan keputusan pembelian produk dan jasa. Sumarwan (2004) mengatakan bahwa ada dua alasan utama mengapa dalam menganalisis



perilaku konsumen perlu mempelajari faktor keluarga, yaitu:

- 1) Berbagai macam produk dan jasa dibeli oleh beberapa orang konsumen yang mengatasnamakan sebuah keluarga dipakai secara bersama-sama oleh semua anggota keluarga. Produk, jasa dan merek yang dibeli tersebut merupakan hasil interaksi dan saling mempengaruhi antara anggota keluarga. Seperti televisi, tempat tidur, dan peralatan dapur.
- 2) Produk dan jasa yang digunakan oleh keluarga seringkali dibeli oleh individu seorang anggota (individu), namun pengambilan keputusan pembelian tersebut dipengaruhi atau diputuskan oleh anggota keluarga yang lain. Pembelian makanan dan minuman untuk kebutuhan keluarga mungkin akan dilakukan oleh ayah, ibu atau pembantu. Namun ibu dan ayah akan meminta pendapat anggota lainnya mengenai jenis makanan yang akan dibeli.

Jadi keluarga merupakan lingkungan mikro yang menarik untuk dipelajari dalam kaitannya dengan pembelian produk dan jasa, karena keluarga adalah fungsi pengambilan keputusan yang utama.

Menurut Setiadi (2003), keluarga sangat penting dalam mempelajari perilaku konsumen karena dua alasan. Pertama, keluarga adalah unit pemakaian dan pembelian untuk banyak produk konsumen. Misal dalam pembelian rumah yang mengambil keputusan adalah kedua pasangan (suami-istri), tetapi mungkin akan melibatkan anak, kakek nenek atau anggota keluarga lain dari keluarga besar. Kedua, keluarga adalah pengaruh utama pada sikap dan perilaku individu. Contohnya, anak-anak mungkin membeli pakaian yang dibiayai dan disetujui oleh orang tua.

B. Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran diperlukan agar terjadi pertukaran sehingga produk mempunyai nilai lebih tinggi lagi. Strategi peta produk yaitu melihat posisi produk di mata pesaing. Strategi peta produk ada tiga



yaitu produk baru, daur hidup produk, dan strategi bersaing. Dalam strategi bersaing harus dilihat di mana posisi produk kita. Apakah strategi sebagai pemimpin pasar, penantang pasar, pengikut pasar, atau penggarap relung pasar. Sebagai pemimpin pasar perusahaan akan perusahaana akan mencari pemakai baru, kegunaan baru, dan pengguna yang lebih banyak akan produk tersebut. Sebagai penantang pasar dapat memilih salah satu dari tiga jenis penyerangan yaitu penyerangan perusahaan yang skala besarnya sama, atau menyerang perusahaan yang lebih kecil. Strategi pengikut pasar dapat dilakukan dengan cara bertindak sebagai pengikut dari dekat, pengikut dari jauh, atau sebagai pengikut secara selektif. Strategi penggarap relung pasar dapat melakukan strategi pengkhususan yaitu sebagai spesialis pemakai akhir, spesialis tingkat vertikal, spesialis ukuran pelanggan tertentu, spesialis melayani pelanggan khusus, melayani geografi tertentu, spesialis produk atau lini produk tertentu, spesialis produk dengan sifat khusus, atau spesialis kerja peran ganda.

Sedangkan strategi pemasaran yang berupa bauran pemasaran bisa dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai tujuannya. Marketing mix (bauran pemasaran) adalah alat pemasaran yang digunakan perusahaan secara terus menerus untuk mempengaruhi permintaan konsumen terhadap suatu produk atau jasa. Alat pemasaran tersebut dikenal dengan 4P yaitu productprice (harga), place (distribusi), dan promotion (promosi). Manfaat dari penggunaan strategi pemasaran tersebut bagi perusahaan adalah:

1. Strategi produk, yaitu untuk mengetahui produk apa yang saat ini digunakan konsumen dan keuntungan apa yang diharapkan konsumen dari produk tersebut.
2. Strategi harga, yaitu untuk mengetahui seberapa penting harga produk bagi konsumen dan apakah dampak dari perubahan harga terhadap perilaku konsumen
3. Strategi tempat, yaitu untuk mengetahui dimana konsumen membeli produk



4. Strategi promosi, yaitu untuk mengetahui sarana atau media promosi yang paling efektif dan efisien yang dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli dan menggunakan suatu produk.

Pengembangan strategi pemasaran, khususnya yang dikembangkan dan diterapkan oleh perusahaan yang berhasil, memiliki kekuatan yang besar terhadap konsumen dan masyarakat. Strategi ini tidak hanya disesuaikan dengan konsumen tetapi juga merubah apa yang dipikirkan dan dirasakan konsumen mengenai diri mereka sendiri, beragam produk yang ditawarkan dan situasi yang tepat untuk membeli dan menggunakan suatu produk.

Marketing mix dapat digunakan untuk alat analisa perilaku konsumen dalam pengambilan keputusan pembelian. Karena masalah harga, produk dan tempat belanja cenderung menjadi bahan pertimbangan utama bagi konsumen sebelum membeli suatu produk.

C. Strategi Segmentaion, Targeting, Positioning (STP)

Tujuan pokok strategi *segmentation, targeting, dan positioning* adalah memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkesinambungan. Sebuah produk akan memiliki keunggulan kompetitif jika produk tersebut menawarkan atribut-atribut determinan (yang penting dan dinilai unik oleh para pelanggan). Untuk itu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah melakukan segmentasi pasar secara cermat.

Konsep segmentasi pasar pertama kali diperkenalkan oleh Wendell R. Smith path tahun 1956 dalam artikel terkenalnya bejudul “Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies” yang dimuat di Journal of Marketing. Menurutnya, konsumen itu bersifat unik dan berbeda-beda. Konsekuensinya, mereka membutuhkan program pemasaran yang berbeda pula.

Secara garis besar, segmentasi pasar dapat diartikan sebagai proses mengelompokkan pasar keseluruhan yang heterogen menjadi kelompok-kelompok atau segmen-segmen yang memiliki kesamaan dalam hal kebutuhan, keinginan, perilaku dan atau respon terhadap program



pemasaran spesifik. Segmentasi pasar merupakan konsep pokok yang mendasari strategi pemasaran perusahaan dan alokasi sumber daya yang harus dilakukan dalam rangka mengimplementasikan program Pemasaran.

Dalam rangka merealisasikan manfaat potensial segmentasi pasar, perusahaan membutuhkan studi empiris mengenai kebutuhan dan keinginan konsumen, serta sistem manajemen yang dapat menyesuaikan proses bisnis dengan kebutuhan dan keinginan tersebut. Konsumen melakukan pembelian atas dasar manfaat yang diberikan atau kemampuan produk dan jasa dalam membantu mereka memecahkan masalah spesifik yang dihadapi. Perusahaan dapat saja menawarkan beraneka macam produk dan jasa, namun konsumen hanya membeli manfaat atau solusi atas masalah yang ditawarkan oleh produk dan jasa bersangkutan. Manfaat dan solusi atas masalah dapat bersifat fungsional (misalnya, menghilangkan rasa haus), psikologis (misalnya, meningkatkan rasa percaya diri), dan atau ekonomik (contohnya, memberikan penghematan biaya sebesar nilai tertentu).

Segmen pasar terdiri dari sekelompok pelanggan yang memiliki kesamaan dalam hal tuntutan kepuasan terhadap suatu produk. Jika kita mendefinisikan segmen pasar atas dasar manfaat dan/atau solusi atas masalah, kita menerapkan perspektif permintaan (*demand perspective*). Pendekatan seperti ini dapat menghasilkan deskripsi pasar untuk produk tertentu yang terkadang sama sekali di luar dugaan. Sebagai contoh, pemisahan kamera terkemuka Polaroid pernah melakukan riset pasar untuk mengidentifikasi pesaing bagi kamera instan Polaroid yang berharga paling murah. Temuan yang didapatkan menunjukkan bahwa jika pelanggannya adalah kategori usia 18 sampai 25 tahun, maka tidak ada kamera lain yang bersaing langsung dengan kamera Polaroid yang termurah. Kelompok konsumen tersebut cenderung merupakan pasar untuk hiburan dan mereka membeli kamera instan hanya untuk sekadar senang-senang (*having fun*). Jika mereka tidak membeli Polaroid, maka uangnya akan digunakan untuk membeli produk hiburan lainnya (misalnya pergi ke theme park). Dengan demikian, bagi



segmen pelanggan usia 18 sampai 25 tahun tersebut, Polaroid cenderung masuk dalam kategori pasar hiburan, dan bukan pasar kamera.

Sementara itu, jika kita mendefinisikan pasar berdasarkan tipe produk yang dihasilkan (dalam kasus Polaroid, berarti pasar kamera), maka pendekatan yang dipakai adalah perspektif (supply perspective). Perspektif ini berfokus pada semua pesaing yang menawarkan produk dan jasa serupa, misalnya semua perusahaan konsultan manajemen di kawasan tertentu. Perspektif ini juga secara eksplisit memproses struktur biaya, ketersediaan bahan mentah, perkembangan dan pemanfaatan teknologi, strategi pemasaran dan distribusi, lingkup geografis, biaya masuk (entry cost) dan biaya keluar (exit cost) dan industri bersangkutan, dan seterusnya. Dalam konteks ini, pasar adalah arena persaingan. Kelemahannya adalah bahwa ada kemungkinan pemasar kehilangan arah mengenai orientasi pelanggan dalam penerapan perspektif. Pemasar kerap kali cenderung lebih berfokus pada statistik volume penjualan atau pangsa pasar ketimbang peluang konsumen untuk membeli produk dan jasa.

Kendati demikian, perspektif permintaan dapat diintegrasikan dengan perspektif penawaran melalui proses segmentasi pasar strategik, yang langkah-langkahnya adalah sebagai berikut:

Tahap Pertama: Segmentasi

1. Mensegmen pasar menggunakan variabel-variabel permintaan, seperti kebutuhan pelanggan, keinginan pelanggan, manfaat yang dicari (benefits sought), solusi atas masalah yang dihadapi, situasi pemakaian, dan lain-lain.
2. Mendeskripsikan segmen pasar yang diidentifikasi dengan menggunakan variabel-variabel yang dapat membantu perusahaan memahami dan melayani kebutuhan pelanggan tersebut (misalnya, biaya beralih pemasok, pola berbelanja, lokasi geografis, ukuran pelanggan, daya beli, sensitivitas harga, dan seterusnya) dan cara berkomunikasi dengan pelanggan (misalnya, preferensi dan penggunaan media, sikap, aktivitas, minat, opini, dan lain-lain).



Tahap Kedua: Targeting

1. Mengevaluasi daya beli masing-masing segmen dengan menggunakan variabel-variabel yang dapat mengkuantifikasi kemungkinan permintaan dan setiap segmen (misalnya, tingkat pertumbuhan segmen bersangkutan), biaya melayani setiap segmen (misalnya, biaya distribusi), biaya memproduksi produk dan jasa yang diinginkan pelanggan (misalnya biaya produksi dan diferensiasi produk), dan kesesuaian antara kompetensi inti perusahaan dan peluang pasar sasaran.
2. Memilih satu atau lebih segmen sasaran yang ingin dilayani berdasarkan potensi laba segmen tersebut dan kesesuaiannya dengan strategi korporat perusahaan.

Tahap Ketiga: Positioning

1. Mengidentifikasi konsep positioning bagi produk dan jasa perusahaan yang atraktif bagi pelanggan sasaran dan kompatibel dengan citra korporat yang diharapkan perusahaan.

D. Marketing Targeting

Evaluasi terhadap daya tarik segmentasi pasar dapat dilakukan dengan menggunakan sembilan kriteria yang dapat dikelompokkan menjadi tiga faktor utama.

- a. Pertama, ukuran dan potensi pertumbuhan segmen. Meskipun segmen yang besar dan berkembang pesat kelihatannya lebih menarik, ukuran segmen dan potensi pertumbuhan yang cocok bagi setiap perusahaan harus disesuaikan dengan sumber daya dan kapabilitas organisasi. Tidak jarang sumber daya organisasi (seperti ketersediaan tenaga ahli, dana, jumlah gerai distribusi, dan seterusnya) menjadi kendala bagi upaya perusahaan untuk bersaing dalam pasar yang tingkat pertumbuhan yang besar.
- b. Kedua, karakteristik struktural segmen, yang terdiri atas kompetisi, kejenuhan segmen, protektabilitas, dan risiko lingkungan. Perusahaan wajib mencermati intensitas dan dinamika persaingan yang berkaitan dengan hambatan masuk, hambatan keluar,



ancaman pendatang baru, tekanan dan produk dan atau jasa substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan kekuatan tawar-menawar konsumen. Perusahaan juga perlu menilai apakah para pesaing yang sudah ada saat ini telah melayani semua kemungkinan segmen yang ada atau masih tersedia gap potensial dalam pasar yang dapat dimasuki perusahaan. Selain itu, yang tidak kalah pentingnya pula adalah identifikasi berbagai aspek risiko, seperti risiko bahwa inovasi dan temuan perusahaan tidak dapat diproteksi dengan hak cipta dan paten, serta risiko akibat terjadinya perubahan lingkungan.

- c. Ketiga, kesesuaian antara produk dan pasar (product-market). Dalam hal ini, terdapat tiga pertanyaan kunci yang perlu dijawab: (1) apakah melayani segmen tertentu dapat sesuai dengan kekuatan perusahaan dan citra yang diharapkan?; (2) adakah sinergi yang didapatkan dan melayani segmen tersebut?; dan (3) dapatkah perusahaan menanggung biaya memasuki segmen bersangkutan dan dapatkah perusahaan menetapkan harga produk sedemikian rupa sehingga memperoleh tingkat margin dan Return On Investment (ROI) sebagaimana diharapkan? Sejumlah perusahaan berusaha memasuki segmen yang menjanjikan ROI yang besar, namun tidak terlalu cocok dengan kapabilitas organisasi pasar ini. Contoh nyatanya adalah Levis Corporation yang pernah mencoba menjual tailored suits untuk kaum pria, sekalipun riset pelanggan sebelumnya telah menunjukkan bahwa peluncuran produk baru tersebut tidak cocok dengan citra blue Jean Levis. Lebih parah lagi, Levis memutuskan untuk memasarkan produk barunya tersebut melalui jaringan ritel yang biasa mendistribusikan produk jinsnya, padahal pasar sasarannya biasanya membeli produk semacam itu di gerai ritel yang berbeda. Akibatnya dapat ditebak, produk baru tersebut gagal di pasar. Sebaliknya, lini produk busana katun kasual (casual cotton wear) yang diberi merk Dockers mengalami kesuksesan besar karena lebih sesuai dengan kekuatan Levis dalam

produksi dan distribusi, serta tidak bertentangan dengan persepsi pelanggan terhadap produk Levis.

1. *Single-Segment Concentration*

Perusahaan memilih satu segmen pasar tunggal, dengan sejumlah pertimbangan, misalnya keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan; adanya peluang pasar dalam segmen bersangkutan yang belum banyak digarap atau bahkan diabaikan pesaing; atau perusahaan menganggap segmen tersebut merupakan segmen yang paling tepat sebagai landasan untuk ekspansi ke segmen lainnya. Contohnya, Volkswagen berkonsentrasi pada pasar mobil kecil dan Porsche berfokus pada pasar mobil sport, melalui keputusan berkonsentrasi pada hanya satu segmen.

2. *Selective Specialization*

Dalam strategi ini perusahaan memilih sejumlah segmen pasar yang menarik dan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang dimiliki. Masing-masing segmen dapat memiliki sinergi kuat satu sama lain maupun tanpa sinergi sama sekali, namun paling tidak setiap segmen menjanjikan sumber penghasilan bagi perusahaan. Strategi ini memiliki keunggulan berupa penyebaran risiko, di mana bila terjadi penurunan pada salah satu segmen, maka penjualan perusahaan secara keseluruhan tidak terlalu terpengaruh karena tetap memperoleh pendapatan dan segmen lainnya.

3. *Market Specialization*

Dalam strategi ini, perusahaan berspesialisasi berupaya melayani berbagai kebutuhan dalam suatu kelompok pelanggan tertentu. Sebagai contoh, perusahaan yang berkonsentrasi pada kebutuhan balita, mulai dari pakaian, popok, mainan, sepatu, tempat tidur, dan segala macam perlengkapan lainnya. Perusahaan mendapatkan reputasi yang kuat dalam melayani kelompok pelanggan tersebut dan menjadi acuan pokok bagi pelanggan bersangkutan jika mereka kelak membutuhkan



produk lainnya. Risikonya adalah jika kelompok pelanggan sasaran melakukan pemotongan anggaran konsumsinya.

4. *Product Specialization*

Dalam spesialisasi produk, perusahaan memusatkan pembuatan produk tertentu yang akan dijual kepada berbagai segmen pasar. Contohnya adalah produsen mikroskop yang menjual mikroskop kepada laboratorium universitas, laboratorium pemerintah, dan laboratorium komersial. Perusahaan menghasilkan berbagai mikroskop berbeda yang ditujukan bagi kelompok pelanggan berbeda, namun tidak menghasilkan instrumen atau alat-alat lain selain mikroskop yang mungkin dibutuhkan laboratorium. Melalui strategi ini, perusahaan mendapatkan reputasi kuat dalam bidang produk spesifik. Namun, risiko utamanya adalah jika terjadi perubahan teknologi yang tepat berdampak pada keusangan produk yang dihasilkan perusahaan.

5. *Full Market Coverage*

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha melayani semua kelompok pelanggan dengan semua produk yang mungkin dibutuhkan. Oleh sebab itu, hanya perusahaan besar yang sanggup menerapkan strategi ini, karena dibutuhkan sumber daya yang sangat besar. Contoh perusahaan yang melaksanakan strategi ini antara lain IBM (pasar komputer), Coca Cola (pasar minuman ringan), General Motors (pasar kendaraan bermotor), Toyota (pasar kendaraan bermotor), dan National Panasonic (pasar produk elektronik dan peralatan rumah tangga). Upaya melayani pasar keseluruhan dapat dilakukan dengan dua alternatif cara.

- 1) *Undifferentiated marketing*, dimana perusahaan mengabaikan perbedaan-perbedaan segmen pasar dan hanya menawarkan satu macam penawaran produk atau program pemasaran kepada pasar keseluruhan. Strategi ini lebih berfokus pada kebutuhan dasar dan konsumen



ketimbang pada perbedaan-perbedaan antar pelanggan. mengandalkan produksi, distribusi guna menciptakan citra superior dimata sebagian besar konsumen. Lini produk yang terbatas akan menekan biaya riset dan pengembangan, produksi, sediaan, transportasi, riset pemasaran, periklanan, dan manajemen produk. Pada gilirannya, biaya rendah ini mengarah pada harga jual yang murah dan dapat menjadi daya tarik bagi segmen pasar yang lebih sensitif terhadap harga.

- 2) *Differentiated marketing*, di mana perusahaan berusaha beroperasi pada semua segmen pasar dan merancang program pemasaran yang berbeda untuk masing-masing segmen. Contohnya adalah General Motors yang mempromosikan kemampuannya untuk memproduksi mobil. IBM menawarkan beraneka ragam paket perangkat keras dan perangkat lunak yang ditujukan pada segmen-segmen berbeda dalam pasar komputer. Pada umumnya *differentiated marketing* menghasilkan penjualan total yang lebih besar dibandingkan undifferentiated marketing, namun biaya yang dikeluarkan juga jauh lebih besar. Setidaknya biaya besar yang dikeluarkan meliputi biaya modifikasi produk (seperti biaya riset dan pengembangan, rekayasa produk dan biaya peralatan khusus), biaya produksi, biaya administrasi (seperti riset pemasaran, peramalan bisnis, analisis penjualan, promosi, perencanaan strategik, dan manajemen saluran distribusi), biaya sediaan (seperti biaya simpan dan biaya pemesanan), dan biaya promosi (seperti biaya media).

- 3) *Positioning*
Dalam rangka menciptakan positioning yang tepat untuk suatu produk, pemasar harus mengkomunikasikan dan memberikan manfaat-manfaat tertentu yang dibutuhkan pasar sasaran. Salah satu contoh sukses positioning



adalah shampo Head & Shoulders. Sebagai shampo yang pertama kali diposisikan sebagai dandruff remedy shampo, nama mereknya mengindikasikan manfaat yang ditawarkan, aroma medisnya mencerminkan potensinya, serta warna (biru dan hijau) dan kekentalannya (berwujud pasta dan bukan cairan) menunjukkan bahwa Head & Shoulders bukanlah shampo biasa.

Secara garis besar, positioning terdini atas tiga langkah utama:

1. Memilih konsep positioning

Dalam rangka memposisikan suatu produk atau organisasi, pemasar harus menentukan apa yang penting bagi pasar sasaran. Setelah itu, pemasar dapat melakukan studi positioning untuk menentukan persepsi pasar sasaran terhadap berbagai produk atau toko berdasarkan dimensi atau atribut penting yang digunakan. Contohnya, atribut penting dalam pembelian sepeda motor meliputi: harga beli, harga jual kembali, konsumsi bahan bakar, ketersediaan suku cadang, reputasi merek dan produsen, daya tahan mesin, kecepatan, keamanan, fitur, model, warna, dan seterusnya.
2. Merancang dimensi atau fitur yang paling efektif dalam mengkomunikasikan posisi.

Suatu posisi dapat dikomunikasikan dengan nama merek, slogan, penampilan atau fitur produk lainnya, tempat penjualan produk, penampilan karyawan, dan cara-cara lainnya. Namun, fitur-fitur tertentu cenderung lebih efektif dibandingkan fitur lainnya. Oleh sebab itu, pemasar harus memperhatikan setiap aspek secara rinci. Misalnya, tempat duduk bagi pelanggan ternyata cukup vital dalam bisnis eceran, karena menunjukkan 'kepedulian' dan 'perhatian'

penjual pada para pelanggannya.

Adanya keterbatasan sumber daya membuat setiap pemasar harus cermat dalam memutuskan cara terbaik untuk mengkomunikasikan konsep *positioning* yang diharapkan.

Salah satu faktor pertimbangan yang perlu dipikirkan secara matang adalah mencari diferensiasi yang paling efektif. Setiap pemasar dapat mendiferensiasikan penawarannya berdasarkan lima dimensi: produk, jasa/layanan, personalia, saluran distribusi, dan citra. Pemilihan masing-masing dimensi tersebut didasarkan pada sejumlah kriteria, di antaranya:

1. *Important*: Variabel diferensiasi yang dipilih memberikan manfaat yang sangat bernilai bagi pelanggan sasaran.
 2. *Distinctive*. Variabel diferensiasi disampaikan dengan cara yang unik.
 3. *Superior*. Variabel diferensiasi lebih superior dibandingkan cara-cara lain untuk mendapatkan manfaat yang sama.
 4. *Preventive*: Variabel diferensiasi tidak dapat ditiru dengan mudah oleh para pesaing.
 5. *Affordable*: Pembeli mampu membayar diferensiasi yang diberikan perusahaan.
 6. *Profitable*: Perusahaan dapat mendapatkan keuntungan dan upaya mengintroduksi diferensiasi yang dimaksud.
3. Mengkoordinasikan komponen bauran pemasaran untuk menyampaikan pesan yang konsisten.

Walaupun satu atau dua dimensi atribut merupakan komunikator posisi utama, semua elemen bauran pemasaran (produk, distribusi, harga, dan promosi) harus mendukung posisi yang diharapkan. Banyak



positioning produk yang gagal oleh karena inkonsistensi yang membingungkan pelanggan. Selain itu, positioning dapat mengalami erosi dikarenakan kurangnya perhatian, adanya perubahan selera dan kebutuhan konsumen, adanya perubahan teknologi, atribut dimensi yang ditonjolkan tidak lagi menarik bagi pelanggan, dan adanya pesaing yang merebut posisi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus secara rutin memantau posisinya dan bilamana perlu melakukan repositioning agar perusahaan dapat mempertahankan persepsi di benak konsumen. Umumnya, strategi positioning yang dapat dipilih setiap perusahaan meliputi:

1. *Attribute positioning*: Perusahaan memposisikan dirinya berdasarkan atribut tertentu, misalnya ukuran, keamanan, komposisi bahan, pengalaman dalam bidang yang digeluti, dan seterusnya.
2. *Benefit positioning*: Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam manfaat tertentu, misalnya pasta gigi untuk memutihkan gigi, mencegah kerusakan gigi, menyegarkan mulut, menjaga kesehatan gusi, dan seterusnya.
3. *Use or application positioning*: Produk diposisikan sebagai alternatif terbaik untuk situasi pemakaian atau aplikasi tertentu, misalnya Bodrex diposisikan sebagai obat yang boleh diminum sebelum makan dan Sanaflu diposisikan sebagai obat flu yang tidak menimbulkan rasa kantuk.
4. *User positioning*: Produk diposisikan sebagai pilihan terbaik untuk kelompok pemakai tertentu, misalnya minuman kesehatan untuk para atlet; kamera instan untuk para amatir; dan



kamera canggih untuk para pemakai profesional.

5. *Competitor positioning*: Klaim produk dihubungkan dengan posisi persaingan terhadap pesaing utama, misalnya Avis menyatakan dirinya sebagai “We’re number two, so we i harder”, 7Up memposisikan dirinya sebagai “The Un-Cola” dan Pepsi menempatkan dirinya sebagai Next Generation.
6. *Product category positioning*: Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam kategori produk tertentu, misalnya permen Kopiko diposisikan sebagai kopi dalam bentuk permen, bukan permen rasa kopi.
7. *Quality or price positioning*: Perusahaan berusaha menciptakan kesan/citra berkualitas tinggi lewat harga premium atau sebaliknya menekankan harga murah sebagai indikator nilai. Contohnya, sepeda motor buatan RRC yang membanjiri pasar Indonesia dengan fokus pada harga ekonomis.

E. Strategi Serba-Serbi Pemasaran

Pemasaran berawal dari realitas bahwa manusia merupakan makhluk yang mempunyai kebutuhan dan keinginan. Kebutuhan dan keinginan tersebut menciptakan suatu keadaan yang tidak menyenangkan dalam diri seseorang yang harus dipecahkan melalui pemilikan produk atau jasa untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Sebab beberapa produk atau jasa dapat memuaskan kebutuhan tertentu maka pemilihan atas produk atau jasa dituntun oleh konsep nilai dan kepuasan yang diharapkan.

Dengan begitu pemasaran merupakan proses sosial dari individu dan kelompok untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan



inginkan dengan menciptakan dan menukarkan produk dan nilai dengan individu atau kelompok lainnya. Dengan kata lain, bahwa pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang masing-masing pihak mendapatkan kebutuhan dan keinginan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran produk yang bernilai bagi pihak yang lain.

Untuk mengelola proses pertukaran diperlukan sejumlah upaya dan keterampilan yang baik. Manajemen pemasaran berlangsung jika sekurang-kurangnya satu pihak mempertimbangkan sasaran dan sarana untuk memperoleh tanggapan yang diharapkan dari pihak lain pada pertukaran potensial. Manajemen pemasaran memiliki tugas untuk mempengaruhi tingkat, jangkauan waktu, dan komposisi permintaan dengan cara sampai membantu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, penentuan harga, promosi, dan distribusi ide, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan pihak-pihak yang terlibat.

Proses manajemen pemasaran terdiri dari analisis peluang pasar, perilaku konsumen, segmentasi, pemilihan pasar sasaran, pengembangan strategi pasar, penempatan produk, perencanaan taktik, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian pemasaran. Sedangkan informasi pemasaran dapat diperoleh dari dalam maupun dari luar perusahaan. Informasi yang diperoleh tersebut dianalisis lalu dipergunakan untuk menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Sistem informasi pemasaran yang baik akan bias memperbaiki kekurangan dan kelemahan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian tersebut. Untuk selanjutnya bisa disimak perihal serba-serbi pemasaran sebagai berikut:

VISI PEMASARAN yang bisa dijadikan pijakan:

TIADA HARI TANPA PEMASARAN

SEBAB

PEMASARAN ADALAH

JIWA PERUSAHAAN



TUJUAN PEMASARAN:

1. Mempertahankan keunggulan bersaing yang lestari
2. Meningkatkan kepuasan konsumen/pelanggan/pembeli dan kepercayaan masyarakat dengan cara:
 - Meningkatkan pemenuhan kebutuhan konsumen
 - Memperkuat komunikasi pemasaran/promosi yang cocok
 - Memperkuat kehumasan (hubungan dengan masyarakat)
 - Memperkuat riset/penelitian terhadap competitor
 - Memperkuat pengembangan produk dan pengembangan pasar (pelanggan)
 - Meningkatkan profitabilitas

Sedikit telah disinggung di atas bahwa pemasaran meliputi lini-lini sekitar kehidupan manusia, dari mulai bangun pagi sampai tidur, baik ketika masih bayi, anak-anak, remaja, dewasa, sampai orang tua. Hal ini karena pada dasarnya manusia memiliki dua kebutuhan, yakni baik lahir maupun batin yang harus dipenuhi.

Dengan demikian pemasaran memiliki peran. Dalam dunia usaha pemasaran merupakan ujung tombak perusahaan. Dalam dunia persaingan yang semakin ketat hypercompetition maka perusahaan dituntut supaya tetap bertahan terus hidup dan berkembang. Maka dari itu, seorang pemasar dituntut untuk memahami permasalahan pokok di bidangnya, dan menyusun langkah strategi supaya bisa mencapai tujuan perusahaan.

Dalam kondisi seperti sekarang ini, dunia usaha sudah harus mengubah pola pikir dari orientasi produksi ke orientasi pemasaran. Apalagi setiap perusahaan menginginkan supaya perusahaan terus dapat bertahan hidup dan berkembang. Untuk itu perlu dilakukan perencanaan dan langkah strategi yang matang dalam lini pemasaran. Sehingga, tim pemasar harus berperan secara efektif.

Peranan manajemen pemasaran adalah untuk menghadapi
ELEMEN BISNIS (5 C)



1. CUSTOMER(kekadaan konsumen)
2. COMPETITOR(keberadaan pesaing)
3. COMPETITION(tingkat persaingan)
4. COMPANY(keberadaan perusahaan)
5. CHANGE(perubahan lingkungan)

Terkait dengan keberadaan konsumen maka yang perlu menjadi titik tekan adalah berkenaan dengan perilaku konsumen. Setiap konsumen dalam membeli produk memiliki perilaku yang berbeda antara yang satu dengan yang lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen, yakni factor kebudayaan, sosial, dan individu.

Faktor-faktor kebudayaan berpengaruh luas dan mendalam terhadap perilaku konsumen. Berikut ini adalah beberapa peranan yang dimainkan kebudayaan, subbudaya, dan kelas sosial konsumen. Kebudayaan merupakan faktor penentu keinginan dan perilaku seseorang yang paling mendasar. Anak yang dibesarkan dalam sebuah masyarakat mempelajari seperangkat nilai dasar melalui proses sosialisasi yang melibatkan keluarga dan berbagai lembaga penting lainnya. Setiap budaya memiliki kelompok-kelompok subbudaya lebih kecil yang merupakan identifikasi dan sosialisasi yang khas untuk perilaku anggotanya. Kelas sosial merupakan sebuah kelompok yang relative homogeny dan bertahan lama dalam sebuah masyarakat yang tersusun dalam urutan jenjang dan setiap jenjang memiliki nilai, minat, dan tingkah laku yang sama.

Faktor-faktor sosial seperti keluarga, kelompok referensi, status, peranan sosial, dan gaya hidup berpengaruh terhadap perilaku konsumen. Para anggota keluarga dapat memberikan pengaruh kuat terhadap perilaku pembeli. Keterlibatan suami istri paling menentukan untuk mengambil keputusan dalam pembelian pada suatu kategori produk. Sebuah kelompok referensi bagi seseorang adalah kelompok yang memberikan pengaruh langsung atau tidak langsung terhadap sikap dari perilaku seseorang. Gaya hidup seseorang menunjukkan pola

kehidupan orang yang bersangkutan. Gaya hidup mencerminkan identitas orang itu dalam interaksi dengan lingkungannya

Faktor-faktor individu, yakni nilai, motivasi, persepsi, belajar, kepercayaan, sikap, kepribadian, dan citra diri berpengaruh pada seseorang dalam mengambil keputusan membeli produk. Nilai merupakan kemampuan suatu produk untuk memberikan kepuasan. Motivasi atau motif yang berarti dorongan keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu untuk mencapai suatu tujuan. Persepsi atau pengamatan adalah suatu proses pada manusia dalam menyadari dan menginterpretasikan aspek lingkungannya. Belajar menggambarkan perubahan dalam perilaku seseorang individu yang bersumber pada pengalaman. Kepercayaan merupakan gagasan gambaran yang dianut seseorang tentang sesuatu. Sikap menggambarkan sisi kognitif yang baik maupun yang tidak baik. Kepribadian merupakan factor-faktor biologis, psikologis, dan sosiologis yang mendasari perilaku individu. Citra diri adalah konsep diri yang bisa apa adanya dan ideal. Untuk itu pemasar harus menguasai perihal factor-faktor yang mempengaruhi konsumen di atas guna efektivitas proses pemasaran,yakni perihal perilaku konsumen.

Setidaknya ada tahap-tahap PERILAKU KONSUMEN yang penting untuk diperhatikan, yakni:

1. TIDAK TAHU-----TAHU
2. TAHU-----BELUM YAKIN
3. BELUM YAKIN----YAKIN
4. YAKIN-----MEMBELI
5. MEMBELI-----PUAS
6. PUAS-----LOYAL
7. LOYAL-----FANATIK
8. FANATIK-----COMPANY ADVOCATE

Jadi, berawal konsumen yang belum tahu atau belum mengenal suatu produk atau jasa maka langkah pemasar adalah melakukan pengenalan produk atau jasa tersebut. Dengan mengenal produk atau



jasa tersebut maka akhirnya konsumen menjadi tahu. Selanjutnya, pemasar melakukan pendekatan agar konsumen menjadi yakin terhadap keberadaan produk atau jasa tersebut. Tahap berikutnya konsumen mulai membeli. Setelah membeli maka proses berikutnya adalah tentang kepuasan konsumen. Setelah konsumen mengalami fase kepuasan maka berikutnya pada fase loyal terhadap produk atau jasa tersebut, yang akhirnya fanatik. Apabila konsumen sudah pada fase fanatic maka fase terakhir adalah menjadi “pembela” terhadap produk atau jasa tersebut.

Maka dari itu, perusahaan harus juga berorientasi pada layanan konsumen dengan SERVICE EXCELLENT, yakni TAK SEKADAR MELAYANI & MEMUASI TETAPI MEMANJAKAN konsumen. Untuk mendapatkan Nilai Kepuasan maka Layanan dibagi dengan pengorbanan konsumen.

LAYANAN PRIMA

- Nilai Kepuasan =-----Pengorbanan Konsumen

KONSEP PELAYANAN PRIMA :

- 1 MAKNA PELAYANAN
 - MELAYANI ADALAH PROFESI
 - MELAYANI ADALAH IBADAH
- 2 DASAR PELAYANAN
 - PEMBELI ADALAH RAJA
 - MENGALAH UNTUK MENANG
 - HATI YANG TULUS
- 3 TUJUAN PELAYANAN
 - KEPUASAN PELANGGAN
 - PEMBELIAN BERULANG
 - MENAIKAN OMZET
 - MENINGKATKAN CITRA
- 4 PROSES PELAYANAN
 - SIAP SETIAP SAAT



Terkait dengan layanan prima tersebut maka wiraniaga harus **BERSIKAP dan BERJIWA BESAR** supaya **PROFESIONAL** dalam bekerja, yakni:

- Mengenal sangat dalam terhadap produknya, tidak terkesan tahu tapi sedikit-sedikit
- Yakin dan percaya terhadap produknya, mengenal kualitas produk
- Tidak berdebat dengan calon pelanggan, yang akhirnya timbul kemarahan konsumen
- Memiliki jiwa yang antusias, tidak lamban dalam melayani konsumen
- Komunikatif dalam negosiasi, bahasa mudah dipahami dan menyenangkan
- Ramah dalam pelayanan agar konsumen tidak mengalami kekecewaan
- Santun dalam penampilan dengan asas kepantasan
- Menciptakan transaksi dengan konsumen dan menghasilkan bagi perusahaan
- Berangkat dari niat yang baik dan memulai dari hati yang ikhlas
- Motivasi diri tinggi untuk melakukan pekerjaan tanpa rasa bosan
- Selalu optimis dalam melakukan pekerjaan tanpa banyak alasan
- Punya empati terhadap konsumen apabila konsumen mengeluh
- Inisiatif tinggi untuk melakukan siasat/cara agar penjualan efektif dan pelayanan yang memuaskan konsumen
- Tak mudah panik walau dibawah tekanan, misalnya saat dikomplain konsumen
- Ulet dan gigih tak mudah menyerah dalam melakukan penawaran terhadap konsumen
- Pengorek setia pembicaraan konsumen artinya mau mendengarkan apa yang disampaikan oleh konsumen sehingga konsumen merasa lega dan dihargai



- Berpikir jernih supaya bisa melakukan pekerjaan dengan baik dan benar

MENJADI WIRANIAGA YANG HANDAL

YANG SALAH	PROFESIONAL
1. Menyebut atasan dengan sebutan Mas, Mbak, Anda, Kamu, Kau, atau tanpa menyebut apapun	1. Menyebut dengan Bapak/Ibu
2. Tetap sibuk/acuh sewaktu ada yang mendekati atau minta pelayanan	2. Segera menyapa dan menawarkan bantuan
3. Membiarkan atasan/tamu/pelanggan menunggu terlalu lama	3. Melayani dengan cepat dan tulus
4. Lupa/tidak memberi salam/ucapan terima kasih	4. Tersenyum/ramah/memberi salam/di awal dan akhir komunikasi
5. Memberi informasi sebelum tahu pasti/menduga-duga	5. Menjelaskan setelah yakin benar
6. Membedakan pelayanan karena penampilan, usia, dan status	6. Bersikap ramah, sopan, dan ahli terhadap semua pelanggan (sesuai aturan dan kepentingan/darurat)
7. Menunda atau tidak menepati seperti yang dijanjikan	7. Melayani tepat waktu (kecuali diluar kemampuan dan harus minta maaf)
8. Tidak bertanggung jawab, seenaknya, tidak	8. Memiliki etos kerja dan komitmen tinggi



disiplin, melempar kesalahan pada orang lain, dusta, membantah, tidak jujur	
9. Jangan hanya menyodorkan brosur/membiarkan tamu	9. Aktiflah menjelaskan kepada konsumen secara jelas

Dengan melakukan hal tersebut di atas maka diharapkan EMPAT TARGET KUALITAS LAYANAN dapat berdampak positif dan signifikan, yaitu

1. KEPUSAN PELANGGAN, konsumen merasa senang tanpa ada keluhan
2. TIDAK ADA “COMPLAIN” dari pelanggan/konsumen karena sudah merasa puas
3. PEMBELIAN BERULANG, dengan pelayanan yang efektif maka konsumen akan membeli lagi
4. PENARIKAN PIUTANG EFEKTIF, jika ada sistem angsuran maka konsumen ringan hati untuk melakukan pembayaran dan akhirnya berdampak positif pada perusahaan

Dengan demikian, mengapa butuh strategi pemasaran dan bagaimana? Sumber daya yang dimiliki terbatas. Ada ketidakpastian (PERUBAHAN) dalam kekuatan bersaing. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan antara bagian sepanjang waktu. Ketidakpastian (PERUBAHAN) tersebut harus ada pengendalian inisiatif. Hal yang bisa dipertegas adalah bahwa tugas pemasar bertindak memuaskan konsumen, menciptakan permintaan, menaikkan permintaan, mengubah permintaan, dan menyesuaikan diri dengan lingkungan. Sedangkan tahap-tahap analisis pemasaran meliputi analisis lingkungan, perilaku konsumen, segmentasi, target pasar, penempatan produk, menyusun strategi, taktik, organisasi, pelaksanaan, dan pengendalian. Untuk itu



pemasaran merupakan kajian tentang bagaimana berbagai pihak memuaskan kebutuhan dan keinginan para konsumen mereka melalui proses pertukaran. Konsep inti dalam kajian perusahaan adalah menemukan kebutuhan, keinginan, permintaan, produk, pertukaran, transaksi, dan pasar. Sehingga, manajemen pemasaran adalah usaha untuk mengelola proses pertukaran untuk menjamin hasil yang diinginkan. Ini meliputi analisis, perencanaan, pelaksanaan, pengendalian program yang telah dirancang untuk menciptakan, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran demi tercapainya sasaran organisasi. Manajemen pemasaran dapat dijalankan berdasarkan lima falsafah pemasaran yaitu konsep produksi, konsep produk, konsep penjualan, konsep pemasar, dan konsep pemasaran sosial. Proses manajemen pemasaran merupakan proses mencari informasi baik internal maupun eksternal, menganalisis, menyusun perencanaan, pelaksanaan, dan demi tercapainya tujuan.

THE MARKETING CONCEPT

Konsumen sasaran akan memilih tawaran produk yang paling mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginannya. Pemasaran meneliti dan memilih pasar sasaran, mengembangkan tawaran produk dan program pemasaran yang efektif

COMPANY ORIENTATION TOWARD THE MARKETPLACE **(ORIENTASI PERUSAHAAN KE PASAR)**

THE PRODUCTION CONCEPT (KONSEP PRODUKSI)

Konsumen menyukai produksi yang tersedia dan berharga murah, pemasar memperbaiki efisiensi produksi dan *distribusi the product konsep*

Konsumen menyukai produk dengan kualitas terbaik untuk suatu harga tertentu, pemasar terus-menerus memperbaiki kualitas produk.
Customer Value & Satisfaction (Nilai & Kepuasan Pelanggan)

Nilai Pelanggan:

Selisih antara jumlah nilai bagi pelanggan dan jumlah biaya dari pelanggan



Kepuasan Pelanggan:

Tingkat perasaan pelanggan dengan membandingkan antara hasil yang dirasakan dengan harapannya.

EVALUASI KEPUASAN TERHADAP PRODUK MANUFAKTUR:

- PERFORMANCE (Kinerja dari produk Inti).
- FEATURES (ciri keistimewaan tambahan).
- RELIABILITY(keandalan),
- CONFORMRANCE TO SPECIFICATION (Kesesuaian dengan standart).
- DURABILITY (daya tahan).
- SERVICE ABILITY (Kemampuan perbaikan).
- ESTETICA (daya tarik).
- PERCIEVED QUALITY (KUALITAS).

EVALUASI KEPUASAN TERHADAP JASA:

- TANGIBLES (BUKTI FISIK yang ada)
- RELIABILITY (KEANDALAN) kemampuan sesuai janji.
- RESPONSIVENES (daya tanggap pegawai)
- ASSURANCE (jaminan,pengetahuan,sopan,dapat dipercaya).
- EMPATY (merasakan apa yang dirasakan konsumen)

STRATEGI PASAR

- POTENSIAL MARKET. (sekumpulan konsumen yang memiliki minat terhadap produk).
- AVAILABLE MARKET (memiliki minat,dan memiliki daya beli).
- QUALIFIED AVAILABLE MARKET (memiliki minat tetapi ada peraturan).
- TARGET MARKET (Bagian dari QAM yang ingin dimasuki perusahaan).



- PENETRATED MARKET (konsumen yang telah membeli)

SEGMENTING, TARGETING AND POSITIONING MARKET

1. SEGMENTASI PASAR

- Mengidentifikasi variabel segmen pasar.
- Mengembangkan bentuk segmen yang menguntungkan

2. TARGETING PASAR

- Mengevaluasi daya tarik masing-masing segmen.
- Memilih segmen-segmen sasaran.

3. MENENTUKAN POSISI PASAR

- Mengidentifikasi konsep positioning bagi masing-masing sasaran.
- Memilih, mengembangkan, mengkomunikasikan konsep *positioning* yang dipilih

Menetapkan Misi pemasaran

- Pernyataan bersifat umum (menyangkut kepentingan pelanggan, pemilik, karyawan, dsb)
- Terbentuk oleh 5 elemen (sejarah, pilihan bisnis, lingkungan pasar dan ciri kompetensinya)
- Berjangka panjang (10 – 20 tahun), diubah jika arah perusahaan berubah

Menetapkan pada “Strategic Business Unit (SBU)”

Perusahaan disarankan mengelompokan unit bisnis berdasarkan kebutuhan pelanggan (definisi pasar), bukan produknya. (Levis) Supaya setiap produk mempunyai nilai lebih tinggi maka harus terjadi pertukaran. Untuk itu diperlukan strategi. Strategi pemasaran yang akan dipahami adalah strategi peta produk yakni melihat posisi produk di mata pesaing. Strategi peta produk ada tiga yaitu produk baru, daur hidup produk, dan strategi bersaing. Dalam strategi bersaing harus dilihat tempat posisi produk kita, apakah sebagai pemimpin pasar,



penantang pasar, pengikut pasar, dan penggarap relung pasar.
Designing Marketing Strategies for Market Leader Challengers,
Follower and Nicher

Market Leader

Ciri:

- Market share(penguasaan pasar) terbesar
- Pusat orientasi pesaing

Strategi:

Mengembangkan pasar total

- Mencari pengguna baru (new users)
- Mencari kenggunaan baru (new uses)
- Penggunaan lebih banyak (more usage)

Melindungi market share

- Pertahankan posisi
- Pertahankan Rusuk
- Pertahankan Mendahului
- Pertahankan Serangan balik
- Pertahankan Bergerak
- Pertahankan Mundur

Mengembangkan market share

Dilakukan jika:

- Market share naik menyebabkan laba naik
- Bebas dari ancaman gerakan anti monopoli

Market Challengers

Ciri:

- Berada di urutan dua/ tiga/ lebih rendah
- Agresif menyerang market leader dan pesaing sederajat atau bawahnya

Strategi :

- Serangan frontal (produk sama, harga rendah)
- Serangan Rusuk (masuk segmen dan geografis yang di abaikan)



- Serangan Mengepung (menawarkan lebih daripada pesaing)
- Serangan Mendahului (diversifikasi produk dan pasar, loncatan teknologi)
- Serangan Gerilya (untuk perusahaan bersumber dana lemah)

Market Follower

Ciri

- Mengikuti market leader
- Berorientasi profit, bukan market share

Strategi

- Mengikuti dekat-dekat (cloner)
- Mengikuti agak jauh (imitator)
- Mengikuti secara selektif (adaptiter)

Market Nicher

Ciri

- Menggarap pasar khusus (ceruk pasar)
- Menjadi spesialis

Strategi

- Mengembangkan keahlian tentang produk yang dipilih
- Mengenal pelanggan lebih baik
- Memberikan pelayanan sebaik-baiknya
- Berorientasi profit tinggi, bukan penjualan tinggi

MANAGING PRODUCT (Mengelola Produk)

Lima Tingkat Produk

Manfaat utama

Produk generik

Produk Yang diharapkan

Produk Tambahan

Produk Potensial

Mengelola



Produk

- ✓ Lini produk yang berpotensi tumbuh dan profit tinggi dikembangkan
- ✓ Perusahaan mengembangkan kebijaksanaan merek untuk jenis-jenis produk
- ✓ Produk fisik memerlukan keputusan pengemasan

KARAKTERISTIK JASA dan IMPLIKASI PEMASARANNYA

Tidak Berwujud (Intangibility)

- Jasa tak bisa dilihat, dirasa, diraba sebelum dibeli
- Mewujudkan yang tidak berwujud (tempat, karyawan, peralatan, alat komunikasi, harga)

Tidak dapat DIPisahkan (Inseparability)

- Jasa dihasilkan dan dikonsumsi secara bersamaan
- SDM dikembangkan produktivitasnya

Sangat Bervariasi (Variability)

- Bergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa dilakukan
- Kontrol kualitas: kualitas SDM, Standardisasi proses dan memonitor kepuasan pelanggan

Tidak tahan lama (Perishability)

- Jasa tak bisa disimpan
- Implikasi pemasaran:
 - ❖ Sisi permintaan
 - Penetapan harga differensial
 - Mengusahakan permintaan untuk periode tidak sibuk
 - mengembangkan jasa pelengkap untuk periode sibuk
 - Sistem reservasi
 - ❖ Sisi penawaran
 - Karyawan paruh waktu
 - Efisiensi periode sibuk
 - Meningkatkan partisipasi konsumen



- Berbagi jasa

Procedur Penetapan Harga

- Menetapkan tujuan pemasaran perusahaan
- Analisis elastisitas variansi biaya pada berbagai tingkat produksi
- Analisis harga pesaing
- Memilih metode penetapan harga
- Menetapkan harga akhir

Penerapan harga

- Harga geografis
- Potongan harga
- Harga promosi
- Harga deskriminasi
- Penetapan harga

Cara Mangkomunikasikan Keberadaan dan Nilai Produk;

- Iklan
- Promosi penjualan
- Pemasaran langsung
- Penjualan personal
- Hubungan masyarakat
- Langkah dalam Program Promosi
- Identifikasikan audiens sasaran
- Menentukan tujuan komunikasi
- Merancang pesan
- Memilih saluran komunikasi
- Menetapkan anggaran promosi
- Memutuskan bauran promosi
- Mengukur hasil promosi



- Mengelola komunikasi terintegrasi
 - Sistem Informasi Pemasaran
 - Sistem Pencatatan Internal
 - Sistem Pesanan ke Pembayaran
 - Sistem pelaporan Penjualan
 - Sistem Intelejensi pemasaran
 - Sistem Riset pemasaran
- Sistem Pendukung Keputusan Pemasaran Terkomputerisasi: **Sistem Intelejensi Pemasaran**. Seperangkat prosedur dan sumber yang digunakan para manajer memperoleh informasi harian mereka mengenai perkembangan yang berkaitan dalam lingkungan pemasaran. Enam kekuatan utama yang harus dipantau perusahaan:
1. Lingkungan demografi
 2. Lingkungan Alam
 3. Lingkungan Teknologi
 4. Lingkungan Ekonomi
 5. Lingkungan Politik/ hukum
 6. Lingkungan Sosial/ budaya
 7. Lingkungan Demografi
- Pertumbuhan populasi dunia
 - Perubahan bauran, usia komposisi etnis dan tingkat pendidikan
 - Perpindahan ke pemasaran mikro dan penghindaran pemasaran masal
 - Lingkungan Ekonomi
 - Distribusi pendapat
 - Tingkat bunga
 - Hutang
 - Ketersediaan kredit
 - Lingkungan Alam
 - Kekurangan bahan baku



- Peningkatan biaya energi dan tingkat populasi
- Perubahan peran pemerintah dalam perlindungan lingkungan hidup
- Lingkungan Teknologi
- Percepatan perubahan teknologi
- Peluang inovasi
- Anggaran litbang yang beragam
- Peningkatan peraturan pemerintahan yang disebabkan oleh perubahan teknologi
- Politik/ Hukum
- Pemasar harus bekerja di bawah banyak undang- undang yang mengatur praktik bisnis dan dengan beragam kelompok dengan kepentingan khusus
- Lingkungan Sosial/ Budaya
- Mereka harus memahami pandangan orang terhadap dirinya, sesama, organisasi, masyarakat, alam, dan alam semesta
- Produk pasar yang berkaitan dengan nilai-nilai dasar dan sekunder masyarakat dan mencari tahu kebutuhan- kebutuhan sub- kultur dalam masyarakat

Goal pemasaran (3M)

1. Mempertahankan keunggulan lestari
2. Meningkatkan kepuasan konsumen dan kepercayaan masyarakat
3. Meningkatkan volume penjualan, nilai saham, profitabilitas

Marketing ada dua macam yaitu *internal marketing* (pelayanan dari dalam) dan *eksternal marketing* (promosi. kebumasan kepada masyarakat, konsumen).



STRATEGI MARKETING “SAF”:

1. **Selling** (penjualan langsung berhadapan dengan konsumen)
 - Penawaran produk dilakukan langsung kepada konsumen melalui even-even atau dor to dor (dari rumah ke rumah/ dari pintu ke pintu).
 - Sampel produk (personal selling) yang langsung diberikan konsumen agar konsumen merasakan produk tersebut supaya selanjutnya melakukan pembelian
2. **Advertasing**
 - Melakukan pemuatan produk pada iklan (radio, internet, TV, majalah Koran) untuk menyosialisasikan produk yang ditawarkan kepada konsumen.
3. **Fasilitating**
 - Produsen memfasilitasi kepada pelanggan dengan bentuk komunitas, misalnya: komunitas Honda Grand Civic, komunitas Agya-Ayla, dan sebagainya.
 - Karena konsumen adalah keluarga besar produsen agar tidak pindah membeli ke produsen lain. Dengan kata lain membangun fanatisme pelanggan agar tetap setia membeli produk pada perusahaan yang bersangkutan.

STRATEGI MARKETING “PDB”:

POSITIONING

penawaran tingkat kualitas produk yang ditawarkan kepada konsumen.

DIFFERANTATION

Keunikan produk yang ada dan menjadi pembeda dengan competitor dengan pertimbangan memberi penawaran yang menarik pada konsumen.

BRAND (CITRA MEREK)

Adalah selalu berupaya untuk meningkatkan posisi merek agar semakin dikenal masyarakat. Dengan kata lain membangun kepercayaan kepada masyarakat.



KOSEP “BRANDING” YANG BISA DILAKUKAN:

- Merk harus mudah dibaca dan ditulis
- Nama merk harus sesuai dengan karakter produk
- Makna merk sampai dibenak konsumen
- Membangkitkan semangat keberhasilan seluruh TIM
- Menebarkan citra keberhasilan
- Membangun kesan kualitas produk
- Focus branding produk secara step by step
- Membangun lini fungsi secara kokoh
- Melestarikan keunikan produk
- Membangun blocking area
- Gerakan kejutan marketing
- Meremajakan merk dengan tampilan/kemasan baru, dan slogan baru

KEBIJAKAN PADA STRATEGI MARKETING GENERIK:

- *KEUNGGULAN BIAYA*
Diterapkan pada pasar yang sensitif terhadap perubahan harga
- *DEFERENSIASI (unsure pembeda/ cirri khas)*
Diterapkan pada pasar yang memiliki kemampuan membeli kualitas produk yang beragam.

ANALISIS SWOTS PADA PERUSAHAAN:

1. *STRENGTH* (lini-lini kekuatan perusahaan)
2. *WEAKNESS* (lini-lini kelemahan perusahaan)
3. *OPPORTUNITIES* (peluang pasar yang bisa dijadikan sasaran penjualan)
4. *TREATS* (ancaman terhadap perusahaan dari kompetitor dan keadaan lingkungan)
5. *SOLUTION* (langkah alternative untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh perusahaan)



LEVEL DAYA BELI KONSUMEN

❖ LEVEL ATAS

Sensitif terhadap kualitas produk yang ada pada produsen karena konsumen tergolong masyarakat yang memiliki kemampuan membeli tinggi atau berdaya beli tinggi

❖ LEVEL MENENGAH

- Menengah ke atas: konsumen sensitif terhadap kualitas produk yang ada karena konsumen memiliki kemampuan beli cukup tinggi.
- Menengah ke bawah: konsumen sensitive harga maka kebijakan harga harus terjangkau dan tidak mahal.

❖ LEVEL BAWAH

Konsumen sensitif terhadap harga maka kebijakan harga harus menyesuaikan daya beli masyarakat/konsumen. Dengan kata lain harga terjangkau dan murah.

STRATEGI 10 SPEED (10 C)

1. Cepat itu power (dengan kecepatan yang kita lakukan maka akan menjadi kekuatan bagi perusahaan karena esensinya konsumen suka dilayani dengan cepat).
2. Cepat itu daya saing (dengan kecepatan yang dilakukan maka perusahaan memiliki daya saing dalam kompetisi/persaingan).
3. Cepat itu menang (dengan kecepatan yang dilakukan maka bisa mendahului dari langkah competitor sehingga kita memenangkan persaingan tersebut).
4. Cepat itu tantangan (perusahaan harus merasa tertantang untuk melakukan langkah-langkah yang cepat).
5. Cepat itu bermutu (kecepatan dalam melakukan pelayanan dengan cepat maka menunjukkan kualitas perusahaan).
6. Cepat itu kebanggaan (bisa melakukan dengan cepat baik dalam pelayanan maupun persaingan maka hal ini menjadi kebahagiaan/ kebanggaan).



7. Cepat itu unggul (jelaslah apabila kita mampu melakukan sesuatu dengan cepat maka kita unggul dibandingkan yang lain).
8. Cepat itu puas (sekali lagi jika kita bisa menyelesaikan pekerjaan dengan cepat tentu kita merasa lega dan puas).
9. Cepat itu keberanian (tanpa rasa keberanian maka kita tidak akan bisa menyelesaikan sesuatu dengan cepat. Dengan kata lain dengan langkah cepat berarti telah melangkah dengan berani).
10. Cepat itu cerdas (apabila kita melakukan langkah-langkah cepat dalam melakukan sesuatu maka pasti telah melakukan dengan cerdas).

MARKETING TOOLS(SARANA PEMASARAN) TERDIRI DARI:

- 1) Member card
- 2) Facility card
- 3) Discount card
- 4) Voucher card
- 5) Direct mail
- 6) Flayer
- 7) Brosur
- 8) Pamphlet
- 9) Stiker
- 10) Spanduk
- 11) Umbul-umbul
- 12) Banner
- 13) Standing banner
- 14) Baliho
- 15) Neon box
- 16) Rontek
- 17) Wanway
- 18) Papan nama
- 19) Papan penunjuk jalan



F. Rangkuman

Garis besar pada bab ini perihal pengertian manajemen pemasaran, konsep ruang lingkup pemasaran 4P, dan penerapan strategi pemasaran dalam kegiatan berwirausaha

G. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian manajemen pemasaran ?
2. Sebutkan strategi pemasaran 4P dalam berwirausaha ?
3. Sebutkan jenis “marketing tools” ?
4. Jelaskan 4 posisi persaingan di pasar ?
5. Jelaskan 3 level perilaku konsumen ?





BAB 5



PERENCANAAN SDM

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menerangkan tentang konsep rekrutmen dan seleksi SDM, sistem insentif dan benefit, serta perihal promosi, mutasi, demosi.

A. SDM Abad 21

Terlebih dahulu kita cermati Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (Human Resources Management) adalah bagian dari fungsi manajemen. Apabila manajemen menitikberatkan ‘bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain’, maka MSDM memfokuskan pada “orang” baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerjasama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (profit organization) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (non-profit organization) menjadi ‘hidup’ dan dinamis sesuai karakter manusianya. Sehingga, organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-



fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi maka organisasi akan menjadi 'status quo' yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi pada masa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 1997: 6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hirarki. Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), internet, chatting, facebook, laptop, hand phone, blackberry yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.



Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang lainnya, yang sekarang sedang menghadang dunia dan kedua arus tersebut akan semakin kuat pada masa yang mendatang, seiring dengan kemajuan teknologi serta peningkatan pendapatan per kapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. (Tulus T.H.Tambunan, 2004). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses dimana semakin banyak negara di dunia yang terlibat langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat dengan berlangsungnya juga proses perdagangan dunia. Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan perekonomian dan perdagangan dunia jelas akan berpengaruh sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh tersebut tidak hanya pada kegiatan produksi di dalam negeri, tetapi juga pada aspek-aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi menurut Thomas I.Friedman dalam Hendra Halwani (2005) mempunyai tiga dimensi : Pertama, dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. Kedua, dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. Ketiga, dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (*bordless country*).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh



Peter F. Drucker adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Tantangan MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.46) adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut :

- a. Perubahan ekonomi dan teknologi
- b. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
- c. Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap
- d. Persoalan demografi
- e. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga
- f. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi

Mengapa kita harus mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi ? Pertama, untuk menggali potensi manusia dalam organisasi sehingga dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin. Kedua, manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (wants) dan kebutuhannya (needs) yang harus dipenuhi. Ketiga, manusia memiliki cita-cita untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui jalur karir yang ditempuhnya. Keempat, organisasi adalah kumpulan orang-orang. Kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Kelima, organisasi dibentuk bukan hanya dalam jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang sehingga kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan secara efektif.

Pentingnya MSDM menurut Fischer, et.al (1993. h.19) mencakup berbagai kegiatan yaitu :

- a. *Staffing/ Human Resource Planning* : Perencanaan Sumber Daya



- Manusia.
- b. *Organization/Employee Development* : Pengembangan Pegawai/ Organisasi.
 - c. *Compensation/Employee Relations* : Hubungan Pegawai atau Karyawan/Kompenasi.
 - d. *Employee Support* : Dukungan Pegawai.
 - e. *Legal Reqrutments/Compliance* : Rekrutmen Legal/Keluhan.
 - f. *Labor/Union Relations* : Serikat/Organisasi Buruh
 - g. *Policy Adherence* : Kebijakan
 - h. *Administrative Services* : Pelayanan Administrasi.

Peran MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.57) dapat digambarkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 1.1. Tinjauan Peran MSDM

Tinjauan	Peran Administratif	Peran Operasional dan Penasehat	Peran Strategis
Fokus	Pemrosesan administratif dan penyimpanan catatan	Dukungan operasional mewakili karyawan	Seluruh organisasi
Pemilihan Waktu	Jangka pendek (kurang dari 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka panjang (2-5 tahun)
Aktivitas Khusus	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan tunjangan karyawan • Memberikan orientasi karyawan baru • Memberikan kebijakan dan prosedur SDM 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur program-program kompensasi • Merekrut dan menyeleksi lowongan sekarang ini • Mengadakan 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengevaluasi tren dari persoalan angkatan kerja • Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan kerja masyarakat



	<ul style="list-style-type: none"> • Mempersiapkan laporan pekerjaan yang sama. 	<p>pelatihan keselamatan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyelesaikan keluhan-keluhan karyawan • Mengemukakan kekhawatiran karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu restrukturisasi dan perampingan organisasi • Mengajukan merger dan akuisisi • Merencanakan strategi kompensasi
--	--	---	---

Sumber : Mathis dan Jackson (2006,h.57)

MSDM memberikan kontribusi efektivitas organisasi yang mencakup sebagai berikut (Jhon Ivancevich, 2007,h.10) :

- a. Membantu organisasi dalam mencapai tujuan
 - b. Memerkerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien.
 - c. Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi.
 - d. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri.
 - e. Mengkomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan.
 - f. Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.
- a. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan dan masyarakat.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN ORGANISASI

Sampai sejauh mana peran MSDM dalam organisasi ? Fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut. Mengapa demikian ? karena di dalam fungsi-fungsi lain tersebut tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM yang memiliki kualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi itu.

Gratton dalam Mullins (2005, hal.747) menyatakan 4 (empat) proses dasar yang ada kaitannya dengan organisasi yaitu :

- a. There are fundamental differences between people as an asset and the traditional asset of finance or technology.
(terdapat perbedaan yang mendasar antara orang sebagai asset dan asset tradisional dari keuangan atau teknologi) ;
- b. An understanding of these fundamental differences creates as a whole new way of thinking and working in organizations, a shift in mind-set.(memahami perbedaan yang mendasar akan menciptakan pandangan baru secara menyeluruh mengenai pemikiran dan pekerjaan dalam organisasi, yaitu suatu pergeseran pola pikir) ;
- c. Business strategies can only be realized through people.
(strategi usaha hanya dapat dilaksanakan dengan menggunakan manusia) ;
- d. Creating a strategic approach to people necessitates a strong dialogue across the organization.
(menciptakan pendekatan strategi dengan mengutamakan manusia suatu dialog yang kuat dalam organisasi).

ARTI DAN PERANAN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Werther dan Davis dalam Taliziduhu Ndraha (1997: 9) Sumber Daya Manusia (Human Recource) adalah “the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals,”. Sudah



barang tentu, yang dimaksud dengan organisasi dalam “organizational goals,” bukan hanya industri atau perusahaan, hukum, sosial, budaya, lingkungan, dan sebagainya. Dilihat dari sudut itu, negara juga adalah organisasi.

Menurut Buchari Zainun (1994: 57) suku kata yang terdapat pada sumber daya manusia yaitu sumber, daya, dan manusia tidak ada satu kata pun yang sulit untuk dipahami. Ketiga suku kata itu tentu ada artinya dan semuanya dengan mudah dapat dipahami apa artinya. Karena itu tidak perlu dijelaskan masing-masing suku kata tersebut. Secara sederhana yang dimaksud dengan SDM adalah daya yang bersumber dari manusia. Daya yang bersumber dari manusia ini dapat pula disebut tenaga atau kekuatan (energi atau power). Tenaga, daya, kemampuan, atau tenaga uap, tenaga angin, tenaga matahari. Dan kalau diterapkan pada binatang seperti kuda dapat menjadi satu alat pengukur kekuatan atau daya seperti daya angkut, daya angkat, atau daya dorong yang bisa disebut sebagai tenaga kuda (horsepower). Namun kalau digunakan pada manusia dengan istilah manpower di Indonesia diartikan ”tenaga kerja” bukan tenaga manusia seperti pada Departemen Tenaga Kerja bukan Departemen Tenaga Manusia.

Yang dibangun atau dikembangkan melalui proses pembangunan dari SDM itu dapat dipertanyakan, apanya dari SDM itu yang harus dibangun sehingga terwujud manusia seutuhnya atau manusia yang berbobot atau yang berkualitas sesuai dengan hakikat dan sasaran pembangunan nasional Indonesia. Yang perlu dibangun adalah daya yang berasal atau bersumber dari manusia itu atautkah manusia yang menghasilkan daya itu yang harus dibangun atau dikembangkan.

Menurut Hasibuan (2003: 244) Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia atau man power di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia . SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya



kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

Menurut Gouzali Syadam (2000: 5) Sumber Daya Manusia (SDM) semula merupakan terjemahan dari human resources. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan manpower atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personnel (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006: 8) Sumber Daya Manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Sebagai faktor pertama dan utama dalam proses pembangunan, SDM selalu menjadi subjek dan objek pembangunan. Proses administrasi pun sangat dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia, dan ada empat macam klasifikasi sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Ermaya (1996 : 2) :

- a. Manusia atau orang-orang yang mempunyai kewenangan untuk menempatkan, mengendalikan dan mengarahkan pencapaian tujuan yang disebut administrator.
- b. Manusia atau orang-orang yang mengendalikan dan memimpin usaha agar proses pencapaian tujuan yang dilaksanakan bisa tercapai sesuai rencana disebut manajer.
- c. Manusia atau orang-orang yang mempengaruhi syarat tertentu, dingkat langsung melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing atau jabatan yang dipegangnya.



Menurut Veithzal Rivai (2003: 6), Sumber Daya Manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sonny Sumarsono (2003: 4), Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, SDM mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Menurut M.T.E. Hariandja (2002: 2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Tadjuddin Noer Effendi (1995: 3), Sumber Daya Manusia menyangkut dimensi, jumlah karakteristik (kualitas), dan persebaran (penduduk). Meskipun upaya untuk menyatukan pengertian pengembangan sumber daya manusia telah banyak dilakukan oleh para pakar, ada beberapa pendapat yang berbeda mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia. Tidak tertutup kemungkinan ketidaksamaan pengertian pengembangan sumber daya muncul sebagai akibat setiap negara mempunyai pengertian yang disesuaikan dengan kondisi dan kepentingan masing-masing negara. Berikut ini dibahas



beberapa pengertian pengembangan sumber daya manusia menurut Bank Dunia (1990). Pengertian pengembangan sumber daya manusia mirip dengan pengembangan manusia (human development). Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia adalah upaya pengembangan manusia yang menyangkut pengembangan aktivitas dalam bidang pendidikan dan latihan, kesehatan, gizi, penurunan fertilitas, peningkatan kemampuan penelitian, dan pengembangan teknologi.

Menurut B. Silalahi dan R.B. Silalahi (1995: 74), manusia adalah makhluk yang ingin berperan atau berfungsi. Sejak bayi, seseorang senantiasa mengadakan gerakan-gerakan fungsional seperti menangis jika lapar atau kurang nyaman, merangkak menuju suatu tempat, dan seterusnya berkembang menurut perkembangan fisiologi, mental, bahkan spiritual. Manusia mempunyai kemampuan dasar yang menggerakannya ke arah mencapai sasaran dan hasil. Sayang sekali gerakan-gerakan atau fungsi ini tidak selalu sempurna karena pengetahuan, keterampilan, atau sikap terhadap fungsi dan pengenalan sasaran yang akan dicapai masih kurang tepat. Setiap sasaran yang dicapai dengan berhasil jika: 1) Identitas sasaran kerja dikenal secara jelas; 2) Modus tindakan atau karya yang paling tepat dapat digerakkan dengan mudah

Dua langkah diatas dapat disimpulkan sebagai berikut: potensi seseorang yang berbentuk “usaha” dapat dikerahkan dalam bentuk gerak atau “karya” untuk mencapai tepat dan kepuasan. Unsur-unsur tersebut (usaha, karya, dan kepuasan) merupakan titik tolak pembinaan karyawan yang cekatan, teliti, dan selamat. Teori mengatakan sumber daya setiap karyawan harus dikembangkan dan dibina secara terus menerus guna mencapai sasaran dan hasil kerja yang ditetapkan.

Jika kita bicarakan mengenai pembinaan sumber daya manusia mau tidak mau harus diterima bahwa manusia mempunyai potensi yang tidak terhingga, dan bahwa pendidikan formal yang tradisional hanya mampu mengembangkan di bawah 15 persen dari potensi ini. Jika kita mampu mengarahkan potensi otak kita hingga 50 persen dari kapasitas



yang tersedia, dengan mudah kita dapat menguasai 40 bahasa, menghafal ensiklopedia yang setebal Encyclopedia Americana, dan dapat memenuhi persyaratan kurang lebih 12 gelar kesarjanaaan. Betapa besarnya potensi manusia itu.

Menurut Agus Sunyoto (2008: 2), mengapa kita harus mempelajari manusia sebagai sumber daya? Karena manusia memegang peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu usaha. Dalam organisasi usaha yang besar, modal yang besar, teknologi yang canggih, sumber daya alam yang berlimpah tidak mungkin dapat dieksploitasi tanpa sumber daya yang diperlukan, yang memadai, yang mempunyai kemampuan dan kompetensi untuk memanfaatkan sumber daya lingkungan. Manusia harus terpuaskan keinginannya atau aspirasinya sehingga ia dapat mencurahkan perhatiannya kepada tanggung jawab yang diembannya, tugas yang dilakukannya. Tanpa kesungguhan karyawan dalam melakukan tugas mereka, banyak contoh-contoh yang kita dapat ambil, organisasi usaha tempat mereka bekerja bisa merugi, dan bangkrut.

Manajemen menurut Robbin dan Coulter (2008:8) adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terealisasi secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien berarti memperoleh output terbesar dengan input terkecil; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu secara benar”. Efektif adalah menyelesaikan kegiatan-kegiatan sasaran organisasi dapat tercapai; digambarkan sebagai “melakukan segala sesuatu yang benar”.

Menurut Handoko (1987: 3) manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlakukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya



manusia bukan material atau finansial. We are managing human resources. Di lain pihak manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perencanaan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Mathis dan Jackson (2006:3) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Fisher et.al (1993:5) mendefinisikan : *“Human Resources Management (HRM) involves all management decisions and practices that directly affect or influence the people, or human resources who work for the organization”*. (MSDM melibatkan semua keputusan dan praktek manajemen yang berdampak langsung atau berpengaruh ke semua orang, atau sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi).

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Gary Dessler (1997:2) adalah kebijakan dari praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan dan penilaian.

Demikian pula menurut The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) dalam Mullins (2005) dinyatakan : *“The design, implementation and maintenance of strategies to manage people for optimum business performance including the development of policies and process to support these strategies”*. (strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi).

Menurut M.T.E. Hariandja (2002: 2), Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda. Human resources



management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force. (MSDM didefinisikan sebagai program, kebijakan dan praktek untuk mengelola tenaga kerja organisasi)

Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2003: 10), adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manajemen manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan semikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Menurut Gouzali Saydam (2000: 4), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua kata yaitu : manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengelola, menata, mengurus, mengatur atau mengendalikannya.

Dengan demikian manajemen pada dasarnya dapat diterjemahkan menjadi pengelolaan, penataan, pengurusan, pengaturan atau pengendalian. Sedangkan sumber daya manusia semula merupakan terjemahan dari human resources. Namun ada pula para ahli yang menyamakan SDM dengan manpower atau tenaga kerja, bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian SDM dengan personnel (personalia, kepegawaian dan sebagainya).

Menurut Veithzal Rivai (2003: 1), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah "manajemen" mempunyai arti



sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memmanage (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam usaha pencaaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat meja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (output). Karyawan baru yang belum mempunyai keterampilan dan keahlian, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi, dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengolahan manusia inilah yang disebut MSDM.

Menurut Veithzal Rivai. (2003: 17) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi; yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lain. Misalnya kebutuhan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen kompensasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:4) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Buchari Zainun (2004: 13) dari segi bahasa, kepegawaian mempunyai asal kata pegawai yang diberi awalan “ke” dan akhiran “an”



sehingga mengubah arti kata asalnya tadi. Pegawai adalah kata benda berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai atatus tertentu karena pekerjaannya.

Pegawai pun dalam bahasa Jawa berasal dari kata “gawe” atau “kerja”. sedangkan kepegawaian yang berasal dari kata pegawai itu berubah maknanya menjadi segala sesuatu yang berkait dengan SDM yang boleh sesuatu organisasi dipertimbangkan dan mungkin untuk menjadi urusan organisasi. Ini berarti bahwa apa yang tercakup dalam manajemen SDM itu berbeda untuk setiap organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Sejarah perkembangan administrasi atau manajemen SDM ini menunjukkan perubahan dari masa ke masa seperti diutarakan oleh banyak ahli, misalnya oleh Anne Crichton (*Personnel Management in Context*, London: B.T. Batsford Ltd., 1968) manajemen SDM dalam organisasi partikelir, bahkan manajemen SDM dari suatu satuan organisasi pemerintah yang lain. Manajemen SDM yang secara formal diatur bisa lain dengan kenyataan praktik yang sebenarnya.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006: 8), Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri empat suku kata yaitu manajemen, sumber, daya, manusia, keempat suku kata terbukti tidak sulit untuk dipahami artinya, dimaksudkan dengan manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Seperti ditulis oleh Michael Armstrong, Manajemen Sumber Daya Manusia dari hasil kerja Peter Drucker dan Souglas McGreoger di tahun 1950-an.

Menurut Buchari Zainun (1989:62) peran dan manfaat sumber daya manusia dalam penelitian tentang perilaku organisasi telah membuktikan bahwa suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusianya dengan berhasil guna bilamana anggotanya merasa bahwa kebutuhan dan keinginan mereka sudah sejalan dengan tuntutan organisasi. Tujuan profesi seseorang memang berasal dan ditujukan oleh kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka. Ini berarti bahwa pegawai memandang peran organisasi sebagai alat pemuas kebutuhan dan



keinginan pribadi dan profesi pegawai mereka. Kepuasan kerja khususnya jelas terlihat pada saat seseorang sedang menentukan pekerjaan yang akan dipilihnya bilamana memang ada kesempatan memilih.

Manajemen Personalia (Personnel Management) berbeda dengan MSDM. Menurut Torrington et.al dalam Mullins (2005: 748) Manajemen Personalia didefinisikan sebagai berikut : Personnel management is a series of activities which : first enables working people and the organization which uses their skill to agree about the objectives and nature of their working relationship, and secondly, ensures that management fulfilled. (Manajemen Personalia adalah suatu kegiatan yang mencakup yaitu : pertama, manusia dapat bekerja dengan organisasi yang menggunakan keterampilan untuk menyetujui mengenai tujuan dan hubungan kerja yang alami, dan yang kedua, menjamin pencapaian manajemen).

Menurut Agus Suntoyo (2008: 5), Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai serangkaian tindakan dalam hal pemikiran, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan pengembangan sumber daya manusia-bukan sumber dayanya yang lainnya-untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu, maupun organisasi. Sedangkan Manajemen Personalia (MP) yang diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumberdayanya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi suatu kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan itu, studi tentang manajemen personalia menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan susunan keterampilan (kualitas) yang tepat. Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Personalia jelas terdapat perbedaan di-dalam ruang lingkup dan tingkatannya. MSDM mencakup permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan, penggunaan dan perlindungan sumber daya manusia.

Sedangkan Manajemen Personalia lebih banyak berkaitan dengan sumber dayanya manusia yang sudah berada dalam organisasi



(perusahaan). Tugas manajemen personalia adalah mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar unsur manusia dapat secara efektif diintegrasikan kedalam berbagai unit organisasi guna mencapai tujuan dari organisasi itu. Dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu desain sistem yang formal di dalam suatu organisasi, untuk menjamin tercapainya tingkat efisiensi dan efektifitas dalam pemanfaatan dan penggunaan kemampuan dan kompetensi manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen personalia dalam Hariandja (2002) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.

Human resources management in the activities undertaken to attract, develop, motivate, and maintain a high performing workforce within the organization.

(MSDM dalam kegiatannya melakukan penarikan, pengembangan, pemotivasian dan pemeliharaan tenaga kerja yang berkinerja tinggi dalam organisasi).

Seperti yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen personalia, atau sekarang disebut manajemen sumber daya manusia, yang telah diterima secara universal. Masing-masing penulis buku teks tentang bidang tersebut membuat definisi yang berbeda atau dengan yang lain. Disini kita uraikan beberapa pendapat tentang perbedaan MSDM dan Manajemen Personalia sebagai berikut :

- Menurut Flipppo dalam Handoko (1987: 3), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

- Menurut French dalam Handoko (1987: 3) mendefinisikan manajemen personalia sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Definisi kita menekankan kenyataan bahwa kita, terutama mengelola manusia, bukan sumber daya lain. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan efektifitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat.

Menurut Hasibuan (2003: 9), perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Manajemen Personalia sebagai berikut:

- a. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
- b. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
- c. MSDM pendekatannya secara moderen, sedangkan manajemen personalia pendekatan secara klasik.

Pengertian Manajemen Personalia atau MSDM menurut para ahli dalam Hasibuan (2003: 11):

- a. Edwin B. Flippo

Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the management, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the



end that individual, organizational and societal, objectives are accomplished.

(Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat).

b. Dale Yoder

Personnel management is the provision of leadership and direction of people in their working or employment relationship.

(Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).

c. Andrew F. Sikula

Personnel management is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.

(Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan)

Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, induktisasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia (human resources atau man power)

Implementasi sumber daya manusia adalah recruitment, selection. Training, education, placement, indoctrination, and development.

d. John B. Miner dan Mary Green Miner

Personal management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization.

(Manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dan organisasi)



e. Michael J. Jucius

Personnel management is the field of management which has to do with planing, organizing, and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labor force, such that the:

- a) Objectives of which the company is established are attained ecomomically and effectively.
- b) Objectives of of levels os personnel are served to the highest possible dergee.
- c) Objectves of the community are duly considered and served. (manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:
 - a) Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efesien dan efektif.
 - b) Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
 - c) Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERUBAHAN GLOBAL

Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan didorong oleh masalah-masalah ekomomis, politis, dan sosial (Hasibuan, 2003).

Dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan terisolasi. Artinya, tidak ada organisasi yang boleh mengambil sikap tidak peduli terhadap apa yang terjadi dalam lingkungan dimana ia bergerak. Salah satu konsekuensi logis dari kenyataan demikian adalah manajemen sumber daya manusia harus



peka terhadap berbagai perubahan yang terjadi disekitar organisasi, karena perubahan yang terjadi itu akan menimbulkan berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dan diatasi dengan baik. Berbagai jenis tantangan yang harus dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia dapat bersifat eksternal, organisasional maupun profesional.

Pemahaman tentang hakikat berbagai jenis tantangan tersebut dan penemuan berbagai teori sebagai instrumen menghadapinya secara efektif perlu dikaitkan dengan perspektif sejarah. Artinya, harus diakui bahwa bidang manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul dengan memdadak. Sejarah telah membuktikan bahwa sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi meskipun belum pernah seintensif sekarang ini. Berarti sudah sejak lama pula manajemen sumber daya manusia dipraktikan.

Timbulnya berbagai motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti konkrit. Semua teori motivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti keberadaan, tetapi ada berbagai kebutuhan lain seperti keamanan, sosial, prestasi, pengembangan diri yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Serta dorongan yang bersifat ekstrinsik. Masalah-masalah keadilan, kewajaran, harapan dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik tenaga sumber daya manusia yang makin banyak mendapat sorotan perhatian para ilmuan. Bahkan masalah-masalah keprilaku organisasional kini jadi objek yang sangat penting.

Jelaslah bahwa “benang merah” yang selalu tampak dalam pembahasan mengenai manajemen sumber daya manusia adalah karena manusia merupakan unsur terpenting organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan baik yang bersifat eksternal maupun internal.

Kompensasi karyawan yang bertugas di luar negeri mengenai pembiayaan biaya hidup mempunyai relevansi tertentu pada perusahaan-perusahaan multinasional. Biaya tahunan mengirimkan manajer A.S ke luar negeri dari Amerika Serikat ke Eropa sangat



berbeda menurut negara. Misalnya, diperkirakan bahwa biaya tahunan untuk seorang Amerika yang tinggal di Prancis mungkin rata-rata \$193.000, sementara ditetangganya Jerman biaya akan menjadi \$246.000.

Kesenjangan yang besar tersebut menimbulkan tentang bagaimana perusahaan multinasional akan mengkompensasikan karyawannya di luar negeri. Masalahnya terutama pening dewasa ini, sebagian karena kebutuhan yang bertumbuh pada penstafan operasi luar negeri, dan sebagian karena peningkatan frekuensi pemindahan para manajer dan profesional dari negara ke negara. Dua kebijakan kompensasi internasional dasar yang populer adalah kebijakan home-base (berdasarkan negara asal) dan host-base (berdasarkan negara yang didatangi). Berdasarkan kebijakan gaji home-base, gaji pokok seseorang yang berpindah secara internasional mencerminkan struktur gaji negara asalnya. Kelonggaran tambahan selanjutnya dilampirkan untuk perbedaan biaya hidup dan biaya sekolah dan perumahan, misalnya, ini adalah pendekatan yang wajar untuk pengusaha jangka pendek dan menghindari masalah untuk mengubah gaji pokok karyawan setiap kali dia pindah. Akan tetapi, itu dapat membawa beberapa kesulitan pada kantor asing itu jika, katakanlah, para karyawan itu berasal dari beberapa negara berbeda pada kantor yang sama semuanya dibayar dengan gaji pokok yang berbeda untuk menjalankan tugas yang pada dasarnya sama.

Dalam rencana home-base, gaji pokok untuk orang yang berpindah secara internasional terikat pada struktur gaji negara asing. Dengan kata lain, manajer dari New York yang dikirim ke Prancis akan mendapat gaji pokoknya berubah menjadi gaji pokok yang berlaku untuk posisi itu di Prancis dan bukan mempertambahkan gaji pokoknya dari New York. Tentu saja, biaya hidup, perumahan sekolah dan kelonggaran lain dilampirkan disini juga. Pendekatan ini tentu saja menyebabkan kekhawatiran pada manajer New York. Misalnya, yang melihat gaji pokoknya merosot dengan pemindahan ke Banglades. Sebaliknya, di mungkin juga menghadapi masalah sering terjadinya



fluktuasi gaji jika dia cukup sering berpindah dari negara ke negara.

Tidak ada cara terbaik untuk menghadapi masalah kompensasi internasional. Seorang ahli kompensasi mengemukakan atau kompromi, yakni mendasarkan gaji pokok baru orang itu pada suatu prosentasi gaji negara asal plus presentasi yang lebih tinggi dari satu gaji negara asing atau dua jumlah yang dituntut dalam mata uang negara asing untuk mempertahankan standar hidup negara asal di lokasi negara asing.

Globalisasi mempengaruhi diri manajer dalam hal keterampilan mengelola orang. Ia harus mampu bekerja dengan orang-orang dari budaya yang berbeda, seperti:

- a. Pada saat ditugaskan ditempat lain ia harus mampu mengelola suatu angkatan kerja yang mungkin sangat berbeda kebutuhan, aspirasi, dan sikapnya dibanding dengan mereka yang berasal dari negara sendiri.
- b. Di negara sendiri, manajernya juga harus bekerja dengan pimpinannya, rekan kerja, dan bawahan yang mungkin lahir dan dibesarkan dalam budaya yang berbeda. Untuk mengatasi tantangan ini seorang manajer perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:
 - 1) Memahami budaya dimana ia ditugaskan
 - 2) Memahami bagaimana budaya itu membentuk mereka
 - 3) Menyesuaikan gaya manajemen
 - 4) Memodifikasi praktik mereka

Ada beberapa perkembangan baru dalam manajemen personalia dan sumber daya manusia dianggap penting, yaitu :

- a. Keterbukaan

Dalam kegiatan-kegiatan personalia, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat file personalia, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja.

- b. Produktivitas

Pengenalan program-program personalia dan sumber daya



manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (quality of work life) tanpa menunggu permintaan manajemen puncak.

c. Orientasi sistem

Diagnosis dan penilaian berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi di luar maupun di dalam organisasi (tetapi di luar departemen personalia), dan dampaknya terhadap organisasi dan efektifitas pengelolaan sumber daya manusia.

d. Penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia sering dipandang tidak vital untuk organisasi, karena ketidakmampuannya “memperagakan” efektivitasnya, departemen personalia gagal untuk menunjukkan apa yang dilakukannya, terutama seberapa banyak kontribusi dan peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan strategi organisasi. Menyadari hal ini, para manajer personalia mulai tergerak menyajikan efektifitas kerja mereka, seperti yang dilakukan para manajer itu, dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat. Selanjutnya, melalui perbandingan biaya dan manfaat berbagai kegiatan, mereka dapat menunjukkan efektifitas kerja mereka. Jadi, efektifitas sumber daya manusia diukur dengan penentuan kinerja biaya dan manfaat yang tepat dan relevan.

e. Keterlibatan strategi

Keterlibatan departemen personalia yang relatif terbatas dalam kegiatan-kegiatan strategi organisasi merupakan kasus wajar yang dijumpai dalam praktek. Departemen personalia hanya dipandang sebagai penyedia jasa dari departemen-departemen lain. Bukan merupakan hal aneh bila seorang manajer sumber daya manusia kemudian hanya berkepentingan dengan pembuatan rencana-rencana penyusunan personalia, penyelenggaraan berbagai program latihan, pelaksanaan kegiatan penilaian prestasi kerja karyawan, dan penyimpanan dokumen-dokumen dan catatan-catatan personalia. Akibatnya, manajer sumber daya manusia hanya menangani kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia



operasional dan manajerial jangka pendek, dan rutin. Mereka jarang terlibat dengan masalah efektivitas organisasi dan program-program perencanaan strategi.

Menurut Abdul Azis Wahab (2006: 71), globalisasi dapat diartikan sebagai proses saling berhubungan yang mendunia antar individu, bangsa dan negara, serta berbagai organisasi kemasyarakatan, terutama perusahaan. Proses ini dibantu berbagai alat komunikasi yang berteknologi canggih, dibarengi kekuatan-kekuatan politik dan ekonomi serta nilai-nilai sosial budaya yang saling mempengaruhi. Perubahan mendasar akibat globalisasi ialah ketebukaan yang mengimplementasikan demokrasi dan kebebasan. Persaingan dalam bidang ekonomi akan semakin keras, tetapi selalu dalam konteks kerja sama. Demikian juga, industrialisasi yang menurut rasionalitas, efektifitas dan efisiensi dalam semua segi kehidupan, termasuk penggunaan waktu. Semuanya harus diperhitungkan secara rasional, walaupun diakui bahwa rasionalitas dapat berbenturan dengan nilai-nilai tradisi yang emosional, termasuk nilai-nilai keagamaan. Dominasi rasio berkembang pesat melalui pendidikan. Dominasi rasio ini menyebabkan melemahnya kehidupan beragama, sebagaimana dapat dilihat dari perkembangannya sekularisme dari dunia barat yang memisahkan agama dari kehidupan beragama. Hal ini akan menimbulkan terjadinya dekadensi dalam kebudayaan barat yang antara lain ditandai oleh semakin jauhnya individu dan masyarakat dari agama (Baumer, 1977:509) Naisbitt (1990:88) meamalkan bahwa asianisasi akan terjadi, dan sesungguhnya sudah mulai terlihat dalam dekade terakhir abad 20. Proses ini pada dasarnya adalah bagian dari globalisasi, dimana pengaruh Asia, terutama Asia timur, selatan, dan tenggara, semakin kuat dan mendunia. Asia akan menjadi pusat perkembangan ekonomi, terutama karena kekayaan SDA dan jumlah SDM-nya serta yang beraneka ragam dan bernilai tinggi. Perubahan mendasar yang dibawa oleh asianisasi ialah rasa percaya diri Asia yang semakin kuat. Bangsa-bangsa Asia tidak banyak lagi bergantung pada bangsa-bangsa barat seperti masa lalu.



Diantara bangsa-bangsa Asia, Cina akan memainkan peran yang lebih besar. Kemajuan informasi akan berpengaruh besar pada cara berfikir, berasa serta berkomunikasi dengan bangsa. Kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional sama-sama berkembang. Kecepatan, simplikasi, efisiensi, dan efektivitas merupakan ciri-ciri utama bangsa yang komunikatif. Penguasaan bangsa, terutama Inggris, Mandarin, Prancis, dan Jepang sangat perlu. Akhirnya kemajuan informasi juga menyebabkan perubahan-perubahan cepat dalam berbagai bidang kehidupan, terutama ilmu dan teknologi.

Uraian di atas telah dijelaskan bahwa globalisasi ini melibatkan semua negara, baik negara maju maupun negara yang sedang berkembang. Bahkan telah menciptakan dunia yang semakin terbuka dan saling ketergantungan antar negara dan antar bangsa.

J. Soedjati Djihadono dalam makalah mengenai “Globalisasi dan Pendidikan Nilai” dalam Sindhunata (2001: 105) mengemukakan bahwa negara-negara dan bangsa-bangsa di dunia kini bukan saja saling terbuka satu sama lain, tetapi juga saling tergantung satu sama lain, walaupun ketergantungan itu akan senantiasa bersifat asimetris, artinya suatu negara lebih tergantung pada negara lain daripada sebaliknya. Karena saling ketergantungan dan keterbukaan ini tidak simetris, pengaruh globalisasi atas berbagai negara juga berbeda kadarnya. Negara-negara berkembang akan cenderung lebih terbuka pada pengaruh globalisasi daripada negara-negara industri maju, karena ketergantungan kelompok negara-negara pertama pada kelompok negara kedua yang memiliki kemampuan ekonomi, sumber daya manusia dan teknologi. Demikian juga negara-negara maju akan bertindak sebagai pelaku atau subjek, sedangkan kelompok negara berkembang lebih sebagai sasaran atau objek globalisasi.

Menurut Buchari Zainun (2001: 22) perubahan organisasi ekonomi, perubahan ajaran-ajaran ekonomi, dan perubahan struktur masyarakat secara keseluruhan membawa akibat perubahan terhadap gagasan mengenai manusia saja. Pada mulanya bernama buruh, pegawai, karyawan dan kemudian secara konseptual dicakup oleh



tenaga kerja. Secara formal konsep ini digunakan dalam hubungan dengan kebijaksanaan negara Indonesia seperti tercermin dari adanya Menteri dan Departemen Tenaga Kerja sebagai pengganti dari Departemen Perburuhan sebelumnya. Di beberapa daerah masih ada yang masih menggunakan Dinas Perburuhan dan bukan Dinas Tenaga Kerja. Akhir-akhir ini orang lebih senang berbicara mengenai sumber daya manusia yang lebih dirasakan bersifat substansial menyentuh hakikat nilai manusiawi dari manusia. Konsep ini makin berkembang dengan adanya sikap tegas bangsa Indonesia sebagai sumber daya yang memerlukan perhatian khusus. Manusia Indonesia yang harus utuh menjadi hakikat pembangunan nasional dan peningkatan kualitas manusia dan masyarakat merupakan sasaran utama pembangunan Indonesia. Perubahan-perubahan konsepsi manusia kerja mengalami beberapa tahap sesuai sikap dan pandangan pihak-pihak tertentu terhadap kedudukan manusia kerja dalam kerangka hubungan kerja.

Untuk menyatakan apakah SDM Indonesia siap atau tidak siap dihadapkan kepada tantangan abad XXI yang bisa disebut abad globalisasi atau abad perdagangan bebas. Seperti diutarakan di atas bahwa masuknya Indonesia ke dalam forum perdagangan bebas ASEAN (AFTA), APEC dan WTO lebih didasarkan pada semangat nekad dengan prinsip suka atau tak suka, siap atau tak siap.

Data BPS terakhir tahun 1997 menunjukkan bahwa bagian terbesar angkatan kerja Indonesia masih didominasi (sekitar 60%) oleh mereka yang berpendidikan sekolah dasar kebawah. Jadi angkatan kerja yang berpendidikan paling tinggi SMA berjumlah 96,2 %. Ini berarti yang berpendidikan tinggi, baik yang diploma maupun tingkat sarjana hanya berjumlah 3,8 %.

Demikian pula jika ditinjau dari sudut Human Development Index (UNDP, 1992) terbukti Indonesia termasuk kelompok tingkat SDM rendah bersama Vietnam dan India masing-masing 0,59, 0,51 dan 0,38 dan Filipina sedikit diatas Indonesia yaitu 0,62 yang dimaklukan kategori sedang (menengah) bersama Malaysia dan Thailand dengan indeks 0,8. Sedangkan dengan indeks yang sama yaitu

Singapura dan Brunei yaitu 0,8 juga tapi digolongkan tingkat SDM tinggi bersama dengan Hongkong dan Korea Selatan dengan indeks 0,9. Begitu pula dilihat dari HDI ranking dunia tahun 1997 (UNDP 1997) ternyata Indonesia menempati ranking ke 105 sedikit di atas Vietnam dengan angka ranking 110. Sedangkan negara-negara ASEAN lainnya menempatnya ranking yang cukup tinggi yaitu Singapura (22), Brunei (25), Thailand (67), Malaysia (56), dan Filipina (77). Sedang hasil survei World Economic Forum tahun 1998 dan 1999 terlihat tingkat daya asing Indonesia secara global menampilkan angka sebagai berikut: Indonesia pada 25 dan 42; Singapura pada 1 dan 1; Filipina pada 26 dan 28; serta Malaysia pada posisi ke 26 dan 19. Dari beberapa data dan angka tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa amat sulit bagi Indonesia untuk dikatakan siap memasuki abad XXI. Apabila untuk secara terbuka memasuki pasar bebas tahun 2010 dan 2020 pada tingkat AFTA, APEC maupun WTO.

Selanjutnya dengan bantuan IPTEK yang juga merupakan salah satu SDB (Sumber Daya Buatan) tertentu dapat diproses lagi oleh SDM yang lebih kompeten dan berkualitas untuk menghasilkan SDB yang lebih tinggi mutu dan nilai tambahnya. Demikian seterusnya sampai batas waktu SDM tidak bisa lagi merubah satu produk menjadi produk yang lebih bernilai itu. Inilah yang menjadi indikator maju tidaknya industri dari suatu negara yang paling mutakhir adalah industri yang menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang disebutkan oleh Lester Thurow dengan “knowledge base industry” atau “knowledge base economy” (Thurow, 1999)

Untuk membuktikan bahwa daya yang bersumber dari manusia itu bermanfaat bagi diri manusia itu sendiri dan bagi orang lain atau masyarakat adalah bilamana itu mempunyai kerja baik bekerja, diberi kerja atau memperkerjakan. Mempunyai kerja dapat berarti bekerja sendiri atau mempekerjakan diri sendiri untuk menghasilkan suatu produk yang bermanfaat bagi diri dan orang lain bekerja seperti ini disebutkan juga self-employment. Manfaatkan daya dengan self employment atau bekerja sendiri ini belum memerlukan manajemen,



karena itu juga tidak termasuk dalam cakupan manajemen SDM.

Daya paling tinggi nilainya dari sudut manajemen adalah daya yang mampu menciptakan kerja dan memberi orang lain pekerjaan atau mempekerjakan orang lain selain kemampuan atau daya manajemen yang harus dimiliki orang yang demikian, yang lebih menonjol dayanya adalah yang bisa ***disebut entrepreneurship atau entrepreneur skills atau kewirausahaan.***

FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dalam Fischer et.al (1993: 8) dijelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi : Perencanaan organisasi, pekerjaan dan orang; Pengerahan SDM; Membangun kinerja Individu dan Organisasi; Memberikan Imbalan pegawai; Memelihara SDM serta menyangkut MSDM internasional. Menurut Gouzali Saydam (1996: 31), fungsi sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh MSDM dalam rangka menunjang tugas manajemen (perusahaan) menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2003:21), fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan SDM (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.



- g. **Kompensasi**
Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- h. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- i. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. **Pemberhentian**
Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan



oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Menurut Veithzal Rivai (2005: 14) Sudah merupakan tugas manajemen SDM untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mengfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu:

- a. Fungsi Manajerial
 - 1) Perencanaan (planning)
 - 2) Pengorganisasian (organizing)
 - 3) Pengarahan (directing)
 - 4) Pengendalian (controlling)
- b. Fungsi Operasional
 - 1) Pengadaan tenaga kerja
 - 2) Kompensasi
 - 3) Pengintegrasian
 - 4) Pemeliharaan
 - 5) Pemusatan hubungan kerja

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan. Aspek lain dari manajemen sumber daya manusia adalah peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas, menuju terciptanya efektifitas, efisiensi, produktifitas dan kinerja perusahaan.



Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, (2001: 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan
 - 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja
 - 5) Orientasi kerja
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Pendidikan dan pelatihan
 - 2) Pengembang
 - 3) Penilaian prestasi kerja
- c. Pemberian balas jasa mencakup:
 - 1) Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
 - 2) Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
- d. Integrasi mencakup:
 - 1) Kebutuhan karyawan
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan saja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Prestasi kerja
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konseling kerja
- f. Pemisahaan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian kerja.

SERBA-SERBI SDM HANDAL ERA GLOBAL

- a. KOMPETENSI YANG HARUS DIMILIKI ADALAH:
 - Dinamis/proaktif,
 - Punya visi jelas,



- Kreatif dan inovatif,
 - Sadar IT
 - Berkolaborasi,
 - Peka terhadap perubahan/adaktif
 - Mengutamakan mutu.
 - Focus pada konsumen,
 - Nyaman dengan keanekaragaman, dan
 - Memiliki etika tinggi
- b. **AKTIVITAS INTI DALAM MSDM:**
- Perencanaan SDM/pegawai
 - Rekrutmen
 - Seleksi
 - Jobposting
 - Penilaian kinerja
 - Pelatihan dan pengembangan
 - Pemberian kompensasi
 - Pemeliharaan SDM
- c. **FILOSOFI HRM**
- Karyawan di pandang sebagai investasi,
 - Ciptakan lingkungan kondusif,
 - Keseimbangan kebutuhan karyawan dan organisasi,
 - The right man in the right place on the right time (kata kunci)
- d. **ANALISIS LINGKUNGAN SDM**
- Lingkungan eksternal meliputi:
 - Ekonomi
 - Sosial
 - Teknologi
 - Hukum
 - Budaya
 - Lingkungan internal meliputi:
 - Analisis organisasional



- Nilai dan tujuan organisasi
 - Strategi dan budaya organisasi
 - Sumber daya lain (teknologi)
- e. TUJUAN PERENCANAAN SDM
- Keseimbangan cost operasional,
 - Rekrutmen sesuai kebutuhan,
 - Cegah kelebihan pegawai (redundancy),
 - Menentukan kebutuhan training,
 - Persiapan pengembangan manajemen,
 - Estimasi kebutuhan tambahan ruangan kerja.
- f. PROSES PERENCANAAN SDM
- Evaluasi SDM yang ada,
 - Estimasi SDM yang aktif,
 - Estimasi kebutuhan SDM,
 - Jaminan tersedianya SDM yang sesuai dan siap pakai.
- g. ANALISIS PEKERJAAN
- Merupakan prosedur untuk menentukan tugas-tugas dan hakikat pekerjaan serta jenis orang yang perlu diangkat dalam melaksanakannya dalam suatu organisasi.
- h. MENGAPA PERLU ANALISIS PEKERJAAN?
- Agar terjadi keselarasan antara tugas dengan orang yang mengampunya,
 - Agar tergambar adanya uraian pekerjaan,
 - Dapat dibuat spesifikasi pekerjaan.
- i. METODE PENGUMPULAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN
- Wawancara/interview
 - Kuesioner/angket
 - Pengamatan/observasi
 - Buku harian/log pegawai
 - Kombinasi (observasi/interview)

Catatan: Analisis pekerjaan diupayakan menjadi usaha terpadu antara spesialis (Manajer SDM, Konsultan, Analisis Pekerjaan) dengan Supervisor dan pekerja.

j. **INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN (JOB ANALYSIS)**

Apa tujuan pekerjaan anda?

Apa pekerjaan anda terakhir?

Bila anda dipromosikan, pekerjaan apa yang menantang?

Bagaimana anda menguraikan keberhasilan?

Apa yang menghambat anda bekerja?

Apa yang mendorong anda dalam mengoptimalkan prestasi?

k. **LANGKAH DALAM ANALISIS PEKERJAAN**

Menentukan penggunaan informasi,

Mengumpulkan informasi tentang latar belakang (bagan organisasi dan bagan proses),

Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan,

Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

l. **JOB DESCRIPTION**

Uraian pekerjaan terdiri dari:

- Identifikasi pekerjaan,
- Ringkasan pekerjaan,
- Hubungan, tanggung jawab dan tugas-tugas,
- Standar wewenang dan pekerjaan,
- Syarat kerja,
- Spesifikasi pekerjaan.

B. Perekrutan dan Seleksi

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk mencari, menarik, dan mengidentifikasi calon-calon yang berkualitas dalam jumlah yang cukup memadai guna mengisi kebutuhan tenaga kerja pada masa sekarang maupun masa mendatang (Harvey dan Bowin, 1996:90). Menurut Carrell, Elbert dan Hatfield (1995:250), Rekrutmen adalah Proses untuk menjaring pelamar yang memenuhi



syarat dan berkualitas guna mengisi posisi didalam organisasi. Cascio (1995:172) menegaskan bahwa rekrutmen merupakan proses dua arah yakni perpaduan antara upaya organisasional untuk mencari calon yang prospektif dengan upaya pencari kerja guna memperoleh pekerjaan yang dapat memuaskan keinginannya.

Sumber-sumber rekrutmen:

- Pelamar Internal
- Pelamar Eksternal

Metode Perekrutan:

- Penetapan jabatan/pekerjaan
- Pelamaran langsung
- Rujukan dari pekerja
- Perekrutan dari kampus
- Pekerja perorangan
- Agen tenaga kerja
- Iklan

Sedangkan seleksi adalah proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

- Menyeleksi tenaga kerja yang kompeten seperti menaruh uang di Bank
- Pelatihan yang baik tidak akan memperbaiki seleksi yang buruk
- Jika anda tidak merekrut orang tepat, kompetitor anda yang akan melakukannya.
- Tes yang digunakan adalah Tes bakat, Tes Kemampuan, Tes kejujuran, Tes kepribadian, Tes contoh kerja, Tes kemampuan mental.
- Jenis wawancara terdiri dari:
 - ✓ Wawancara Terstruktur, Wawancara Situasional, Wawancara Deskripsi, Tingkah Laku, Wawancara Tidak Langsung, Wawancara Stress, Wawancara Panel



RECRUITMENT merupakan suatu proses pencarian tenaga kerja dan mendorong untuk melamar pekerjaan:

a) **SUMBER REKRUITMENT:**

- WALK – IN (Pelamar datang sendiri)
- REKOMENDASI dari KARYAWAN (Employee Referrals)
- PENGIKLANAN (Advertising)
- AGEN TENAGA KERJA (Employment Agencies)
- LEMBAGA PENDIDIKAN
- ORGANISASI KARYAWAN (Serikat Buruh)
- LEASING (Karyawan Honorer)
- NEPOTISME
- ASOSIASI-ASOSIASI PROFESIONAL
(KAGAMA/KADIN/HIPMI/IWAPI)
- OPERASI MILITER
- OPEN HOUSE

SELEKSI TENAGA KERJA:

Kegiatan suatu perusahaan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta memprediksikan kemungkinan terhadap kesuksesan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diembannya. SELEKSI: kunci sukses manajemen personalia, bahkan organisasi.

KRITERIA DASAR SELEKSI TENAGA KERJA

- Berpedoman pada analisis pekerjaan dan rencana rekrutmen tenaga kerja
- Efektif dan efisien
- Memperhatikan peraturan dan ketentuan
- Objektif dan jujur
- Bagian seleksi tenaga kerja harus profesional



LANGKAH SELEKSI

- Penerimaan pendahuluan pelamar
- Tes-tes penerimaan
- Wawancara seleksi
- Pemeriksaan referensi-referensi
- Evaluasi medis
- Wawancara atasan langsung
- Keputusan penerimaan

KEGUNAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA UNTUK:

- Perbaikan prestasi
- Penyesuaian kompensasi
- Keputusan penempatan
- Kebutuhan latihan dan pengembangan
- Perencanaan dan pengembangan karier
- Penyimpangan proses staffing
- Ketidakakuratan informasional
- Membenahi kesalahan desain pekerjaan
- Kesempatan kerja yang adil
- Tantangan Lingkungan eksternal

PRINSIP KOMPENSASI

- Memperoleh karyawan yang kualitas
- Mempertahankan karyawan
- Menjamin keadilan
- Menghargai perilaku
- Mengendalikan biaya-biaya
- Memenuhi peraturan legal



C. Sistem Insentif dan Benefit

Pengertian sistem insentif menurut Werther dan Davis (1996 : 408) adalah : “Incentive system link compensation and performance by rewarding performance instead of seniority or hours worked”. (Sistem insentif merupakan suatu mata rantai antara kompensasi dengan kinerja sebagai penghargaan atas prestasi kerja yang di atas standar). Sedangkan Sondang P . Siagian (1997 : 268) mendefinisikan sistem insentif adalah merupakan bagian dari system imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi.

Pengertian insentif menurut Heidjrachman Ranupandoyo yang dikutip oleh Anwar Prabu mangkunegara (2000 : 89) insentif didefinisikan sebagai suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Sedangkan T. Hani Handoko mendefinisikan insentif juga dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 89) sebagai berikut: “Insentif adalah untuk meningkatkan motifasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Malayu P. Hasibuan (2000 : 116) mendefinisikan upah insentif sebagai : “Tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar”

INSENTIF INDIVIDU:

1. Piecework (lebih fleksibel)
2. Bonus
3. Komisi
4. Bagi Eksekutif (Cash Bonuses, Stock Options/Beli Saham, Stock Appreciation Rights, Phantom Stock Plans

INSENTIF KELOMPOK

1. Rencana bagi keuntungan
2. Efisiensi biaya

Sehubungan dengan pemberian insentif dan benefit maka sasaran prestasi kerja dapat ditetapkan untuk eksekutif dan bonus dialokasikan



menurut derajat prestasi. Sistem sugesti bertujuan untuk merangsang pemikiran kreatif di antara para karyawan. Lebih dari pada sekadar kerja keras untuk mendapatkan penghasilan insentif lebih tinggi, karyawan didorong untuk memikirkan cara untuk melakukan pekerjaan dengan lebih efektif, mengurangi pemborosan, dan memperbaiki peralatan, prosedur dan material. Insentif biasanya diberikan atas dasar persentase tertentu dari penghematan yang diperoleh perusahaan.

Komisi dalam penjualan, insentif para tenaga penjual bisa dibayar atas dasar persentase dari harga penjualan atau jumlah tetap (flat) untuk setiap unit produk yang dijual. Bila kompensasi dasar tidak dibayarkan, penghasilan total penjualan berasal dari komisi. Para agen real estate dan penjualan mobil sering dibayar dengan bentuk komisi magang.

Sistem insentif kelompok berikut ini beberapa kategori kompensasi variabel kelompok yaitu: Unit keluaran kelompok (group piece rate). Dalam banyak operasi produksi, upaya-upaya seorang karyawan secara individual tidak dapat dibedakan dari kelompok. Kerjasama untuk mencapai atau melebihi standar yang telah ditetapkan dapat dirangsang dengan bonus kelompok.

Rencana pembagian produk I, ada sejumlah sistem yang dirancang untuk mempengaruhi kerjasama kelompok besar dalam pengurangan pemborosan dan promosi kerjasama. Pada hakikatnya, rencana ini berkaitan dengan upaya untuk membagi tambahan/keuntungan produktivitas. Contoh, perusahaan mungkin menentukan atas dasar catatan masalah bahwa biaya tenaga kerja adalah sebesar 30% dari penjualan. Bila dengan upaya kerjasama biaya tersebut dapat dikurangi menjadi 28%, maka selisih sebesar 2% dari penjualan dibagi di antara para karyawan atas dasar senioritas dan atau tingkat gaji.

Rencana pembagian laba dirancang untuk membagi laba perusahaan di antara para karyawan. adapun tipe utama rencana pembagian laba pada karyawan yaitu distribusi tunai/sekarang dan distribusi yang ditunda/ditangguhkan.

Pemilikan saham oleh karyawan Karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan. Tujuan sistem insentif pada



umumnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang finansial di atas dan melebihi upah dan gaji dasar. Perbedaan tipe rencana insentif ditujukan pada tipe perilaku karyawan yang berbeda pula.

Bagi mayoritas karyawan, uang masih tetap merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat. Rencana insentif bermaksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi profinansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Jadi, sistem insentif sebenarnya lebih merupakan perluasan atau pelengkap proses penentuan upah.

Disamping kebaikan dalam memotivasi karyawan, sistem insentif mempunyai banyak masalah. Administrasi sistem insentif dapat sangat kompleks. Seperti halnya sistem pengawasan lainnya, standar harus ditetapkan dan hasilnya diukur. Untuk bahan pekerjaan, berbagai standar dan ukuran adalah ering tidak teliti/tepat atau terlalu mahal untuk dikembangkan. Ini berarti bahwa sistem insentif bisa menyebabkan ketidakadilan. Masalah lain adalah mungkin karyawan tidak dapat mencapai standar karena faktor yang tidak terkendalikan, seperti penundaan pekerjaan atau kerusakan mesin. Dan akhirnya, sistem insentif cenderung hanya memusatkan pada satu aspek (keluaran penjualan, atau harga saham), kadang-kadang mengabaikan berbagai dimensi lain (kualitas, pelayanan dan sasaran-sasaran jangka panjang).

Kompensasi Pelengkap-Fringe Benefits

Disebut juga pemberian atau kompensasi pelengkap, yaitu untuk mempertahankan karyawan organisasi dalam jangka panjang. Kompensasi pelengkap ini berbentuk penyediaan paket “benefits” dan penyelenggaraan program-program pelayanan karyawan. benefits dan pelayanan tersebut merupakan kompensasi tidak langsung karena biasanya dipeerlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, dan tidak secara langsung



berkaitan dengan prestasi kerja. Kompensasi dalam bentuk upah atau gaji disebut kompensasi langsung karena hal ini didasarkan pada faktor pekerjaan kritis atau pelaksanaan kerja. Manfaat yang diperoleh perusahaan dari pemberian kompensasi pelengkap ialah:

- Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan,
- Penurunan perputaran karyawan dan absensi,
- Pengurangan kelelahan,
- Pengurangan pengaruh serikat karyawan, baik sekarang maupun rew pada waktu yang akan datang,
- Hubungan masyarakat yang lebih baik,
- Pemuasan kebutuhan karyawan,
- Minimisasi biaya kerja lembur,

Program penyediaan kompensasi pelengkap/tunjangan dapat dikelompokkan menjadi empat kategori, yaitu:

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (time off benefits)
Istilah on the job meliputi periode istirahat, periode makan, dan periode waktu cuci atau ganti pakaian. Dengan penyediaan waktu istirahat dalam pelaksanaan pekerjaan, produktivitas bisa meningkat. Masalahnya ialah kecenderungan karyawan memperpanjang periode ini.
2. Hari-hari sakit Perusahaan tetap membayar para karyawan bila mereka absen karena sakit dengan batasan maksimum. Untuk kendali, perusahaan mensyaratkan surat keterangan dokter/rumah sakit.
3. Liburan dan cuti
Alasan lain seperti kehamilan, kecelakaan, sakit berkepanjangan, wajib militer/upacaramakaman Perlindungan ekonomis terhadap bahaya Umumnya berupa asuransi. Ada juga yang berbentuk jaminan pembayaran upah dalam jumlah tertentu selama satu periode, rencana pensiun, tunjangan hari tua, tunjangan pengobatan dan pembentukan koperasi atau yayasan yang mengelola kredit karyawan

4. Program pelayanan karyawan

Program rekreasi

Cafeteria

Perumahan

Beasiswa pendidikan

Fasilitas pembelian

Konseling finansial dan legal

Aneka ragam pelayanan lain

Pembayaran kompensasi yang ditetapkan secara legal. Contohnya UU Keselamatan Kerja yang mencerminkan upaya pemerintah untuk lebih mengatur masalah keselamatan di tempat kerja.

5. Keamanan dan Kesehatan Karyawan

Pelaksanaan tanggung jawab organisasional atas keamanan dan kesehatan karyawan ini berhubungan erat dengan tugas para manajer operasi. Tetapi ini merupakan bidang spesialisasi yang membutuhkan penanganan seorang spesialis. Jadi, banyak perusahaan besar mempunyai teknisi keamanan dan para dokter yang mengelola kesehatan. Program-program keamanan dan kesehatan karyawan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, yaitu:

- Membuat kondisi kerja aman, antara lain dengan membeli atau menggunakan mesin yang dilengkapi alat pengaman,
- Melakukan kegiatan pencegahan kecelakaan dengan mengendalikan praktik manusia yang tidak aman.
- Penciptaan lingkungan kerja yang sehat untuk menjaga kesehatan para karyawan dari gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan dll. Hal itu langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa .

TIME off BENEFITS

(Istirahat on the job, Hari-hari sakit, Liburan/cuti, Alasan lain)

PERLINDUNGAN EKONOMIS TERHADAP BAHAYA

(Asuransi, Jaminan pembayaran upah dlm jumlah tertentu selama 1



periode, Rencana pensiun, Tunjangan hari tua, Tunjangan pengobatan, Pembentukan koperasi/yayasan yang mengelola kredit karyawan

D. Promosi, Mutasi, dan Demosi

Kesempatan untuk maju didalam suatu organisasi sering disebut PROMOSI. Program promosi perlu diadakan dengan memperhatikan hal-hal berikut:

1. ke arah mana suatu jabatan akan menuju?
2. Sampai dimanakah jenjang akhir suatu jabatan yang dapat dicapai?
3. Kriteria apa dan atau persyaratan yang bagaimana diperlukan untuk promosi jabatan tersebut?

JALUR PROMOSI

Apabila organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi.

Adanya lowongan yang harus segera diisi.

Untuk meningkatkan motivasi seseorang petugas dalam suatu organisasi.

DASAR PROMOSI

Dua dasar untuk mempromosikan seseorang, yaitu:

- Kecakapan Kerja (“merit”)
- Senioritas

KECAKAPAN KERJA “VERSUS” SENIORITAS

Untuk menghindari adanya “like” dan “dislike” dalam penentuan untuk promosi seseorang dapat diambil jalan dengan cara menentukan “persyaratan minimal” baik untuk aspek senioritas maupun aspek kecakapan kerja.

PENURUNAN jabatan disebut Demosi

- Apabila pasar tenaga kerja menunjukkan keadaan dimana “supply” tenaga kerja lebih besar daripada “demand” tenaga kerja.



- Suatu perusahaan mengalami krisis

PEMINDAHAN(MUTASI)

Pemindahan dapat terjadi karena keinginan pegawai sendiri (Personnel Transfers) atau karena kehendak perusahaan/organisasi (Production Transfers), hal ini terjadi karena:

- Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara
- Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan
- Kebutuhan latihan
- Kebutuhan ploeg pekerjaan
- Menjamin kepercayaan pegawai/karyawan
- Menghindarkan rasa bosan pegawai/karyawan

RENCANA PROMOSI dan PEMINDAHAN

Promosi dan pemindahan dalam proses manajemen sumber daya manusia cukup penting artinya bagi pemeliharaan semangat serta motivasi kerja anggotanya, sekaligus dalam rangka dinamisasi organisasi.

MANFAAT PERENCANAAN KARIER

- Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensial).
- Menurunkan perputaran karyawan (turnover).
- Mengungkap potensi karyawan.
- Mendorong pertumbuhan.
- Mengurangi penimbunan.
- Memuaskan kebutuhan karyawan.
- Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yg telah disetujui.

MANFAAT PENGEMBANGAN KARIER

- Meningkatnya kemampuan karyawan.
- Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan.



E. Rangkuman

Peranan sumber daya manusia dalam perusahaan sebagai asset besar. Konsep rekrutmen dan seleksi menentukan potensi SDM. Promosi, mutasi, dan demosi merupakan langkah untuk mengelola kinerja SDM.

F. Latihan Soal

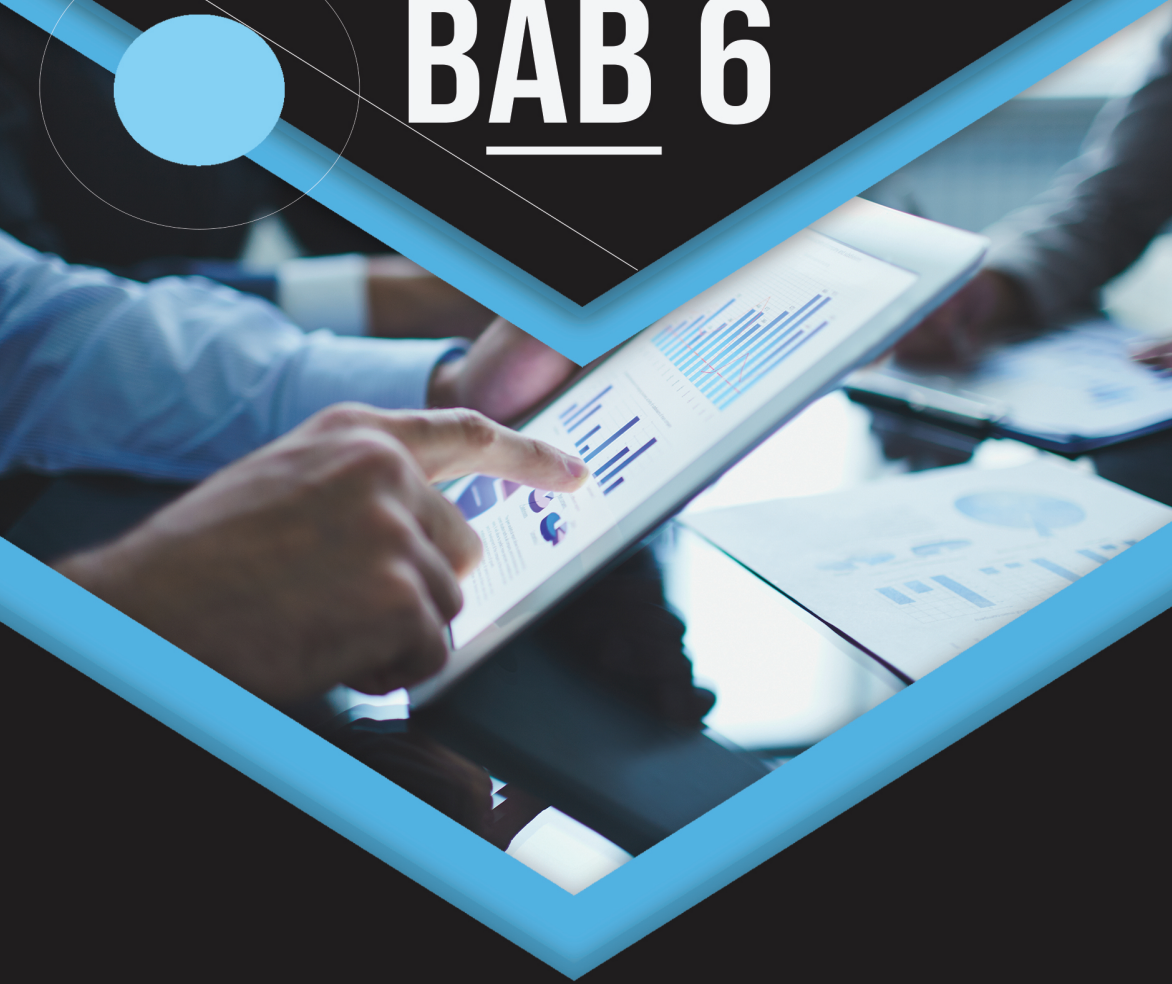
1. Sebutkan aktivitas MSDM dalam mengelola usaha ?
2. Jelaskan konsep rekrutmen dan seleksi SDM ?
3. Jelaskan konsep promosi, mutasi, dan demosi ?
4. Buatlah analisis SWOTS keberadaan SDM Indonesia dalam menghadapi era global?







BAB 6



PERENCANAAN PRODUKSI

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep dan ruang lingkup perencanaan produksi

A. Definisi Produksi

Produksi adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan baik berbentuk barang maupun jasa dalam suatu periode waktu yang selanjutnya dihitung sebagai nilai tambah bagi perusahaan. Bentuk hasil produksi dengan kategori barang dan jasa sangat tergantung pada kategori aktivitas bisnis yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan. Jika perusahaan *manufacture* (pabrik) sudah jelas produksi yang dihasilkan dalam bentuk barang sedangkan untuk bisnis perhotelan, travel, pendidikan adalah berbentuk jasa. Barang bersifat *tangible asset* dan jasa bersifat *intangible asset*.

Pengertian produksi dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu : Dalam arti sempit :Mengubah bentuk barang menjadi barang baru → menimbulkan form utility

Dalam arti luas : Usaha yang menimbulkan kegunaan karena *place*, *time* dan *possession*. Bidang produksi mempunyai 5 tanggungjawab keputusan utama, yaitu :

1. Proses
2. Kapasitas
3. Persediaan
4. Tenaga kerja
5. Mutu / kualitas

International Standardization Organization (ISO)

Dalam aktivitas bisnis yang semakin kompleks, perusahaan saat ini dituntut untuk memiliki sertifikasi yang sesuai dengan yang diinginkan seperti memiliki standar ISO dan sejenisnya. Kepemilikan sertifikat ISO 9001 untuk sistem manajemen berkualitas dan ISO 14001 untuk sistem manajemen lingkungan.



Sertifikat ISO dan ketentuan tentang ISO, yaitu :

1. Sertifikat ISO dikeluarkan oleh *International Standardization Organization* yang berkedudukan Di Jenewa.
2. Tujuan dikeluarkan ISO adalah untuk membuat suatu aturan dan ukuran yang lebih memiliki penilaian sesuai dengan standarnya pada saat suatu produk dijual di pasar bebas, sehingga hanya produk dengan tingkat kualitas yang bermutu yang boleh dipasarkan di pasar bebas.
3. Pada tahun 1987, ISO mengeluarkan 5 standard sistem manajemen mutu, edisi pertama yang dikenal dengan ISO 9000 (series). Kelima standard itu adalah :
 - a. ISO 9000 – *Quality management and quality assurance standards – guidelines for selection and use.*
 - b. ISO 9001 – Quality system – model for quality assurance in design/development, production, installation and servicing.
 - c. ISO 9002 – Quality system – model for assurance in production and installation.
 - d. ISO 9003 – Quality system – model for quality assurance in final inspection and test.
 - e. ISO 9004 – Guidelines – quality management and quality system elements.

Lebih jauh dalam penerapan ISO dikenal dengan ISO 14000 tentang sistem manajemen lingkungan. Mengenai ISO 14000, Jay Heizer dan Barry Render mengatakan bahwa “*ISO 14000 is an environmental management standard that contains five core elements*” :

1. *Environmental management*
2. *Auditing*
3. *Performance evaluation*
4. *Labeling*
5. *Life – cycle assessment*

Pada era sekarang, organisasi bisnis yang memiliki ISO 14000 adalah organisasi yang dianggap memiliki kepedulian tinggi pada lingkungan. Dalam bidang teknologi dikenal dengan ISO/IEC 27002



adalah standar keamanan informasi yang dipublikasikan oleh *International Organization for Standardization* (ISO) dan *the International Electrotechnical Commission* (IEC) sehingga disebut ISO/IECSDM.

ISO/IEC 270002 menyediakan praktik prima yang direkomendasikan dalam rangka manajemen keamanan informasi. Isinya terdiri dari 12 seksi berikut : kebijakan keamanan, penilaian dan pengelolaan risiko, organisasi dan keamanan informasi, manajemen aset, ke-amanan SDM, keamanan lingkungan dan fisik, manajemen operasi dan komunikasi, kontrol akses, pemeliharaan, pengembangan dan akuisisi sistem informasi, manajemen insiden keamanan sistem informasi, manajemen keberlangsungan kerja, dan kesesuaian antara aturan standar dan hukum IT.

Mutu dan Konsep SNI (Standar Nasional Indonesia)

Aturan mutu di Indonesia dikenal dengan istilah SNI (Standar Nasional Indonesia) atau yang lebih dikenal dengan ISO 9000 yang kemudian diberi nama SIN 9000. Mutu merupakan kondisi yang menunjukkan bahwa produk yang dihasilkan mampu memberi kepuasan yang maksimal kepada para penggunanya.

B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan produktivitas suatu perusahaan. Menurut James, terdapat 11 faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu :

1. Angkatan kerja
2. Biaya energi
3. Keadaan fasilitas dan investasi pada pabrik dan peralatan baru
4. Tingkat pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan
5. Pertambahan sektor jasa yang kurang produktif
6. Perubahan struktur keluarga
7. Penggunaan alkohol dan obat-obatan yang meningkat
8. Perubahan sikap dan motivasi pekerja
9. Peraturan pemerintah yang menimbulkan biaya bagi industri



10. Inflasi
11. Kebijakan pajak

Di sisi lain, Chase dan Aquilano mengatakan bahwa metode – metode untuk meningkatkan produktivitas terbagi atas empat kategori umum, yaitu :

1. Perbaikan produk dan proses
2. Perbaikan pekerjaan dan tugas
3. Metode pemotivasian pekerja
4. Perubahan organisasional

Bagian produksi perusahaan sangat mengedepankan efektivitas dan efisiensi. Penafsiran dari efektivitas dan efisiensi adalah

- a. Efektivitas adalah pengukuran kinerja yang melihat pada segi pengerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan, bahkan lebih baik jika mampu dikerjakan lebih cepat dari waktu yang direncanakan.
- b. Efisiensi adalah pengukuran kinerja yang melihat dari segi pengerjaan sesuai dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, bahkan akan lebih baik jika bisa dilakukan penghematan secara lebih intensif.

Rasio Produktivitas dan Peningkatan Produktivitas

Terdapat dua macam rasio produktivitas yaitu :

- a. Produktivitas total. Merupakan perbandingan antara semua keluaran dengan semua

$$\text{masukan} \rightarrow \frac{\textit{keluaran total}}{\textit{masukan total}}$$

- b. Produktivitas parsial. Merupakan membandingkan semua keluaran dengan kelompok utama tertentu dari input keluaran $\rightarrow \frac{\textit{keluaran total}}{\textit{masukan tertentu}}$

$$\frac{\textit{keluaran total}}{\textit{masukan tertentu}}$$



Cara untuk menghitung indeks produktivitas, Buchari Alma memberikan pendekatan formula yang bisa dipakai yaitu :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Hasil yang diperoleh}}{\text{Input yang dikeluarkan}} = \frac{\text{Efektivitas}}{\text{Efisiensi}}$$

Persoalan dalam Manajemen Produksi

Terdapat beberapa persoalan umum yang terjadi dalam bidang manajemen produksi yaitu:

- a. Peraturan pemerintah tentang pajak dan berbagai deregulasi serta regulasi lainnya
- b. Memproduksi dalam jumlah yang berlebih namun melapor-kannya dalam jumlah yang tidak sebenarnya dan kelebihan produksi itu ia simpan dan dipasarkan secara bawah tangan (sembunyi-sembunyi)
- c. Tindakan melaporkan kerusakan mesin pabrik dalam bentuk habisnya umur ekonomis onderdil atau mesin dan harus diganti dengan yang baru. Usulan ini bisa saja terjadi karena faktor sudah adanya *deal* (kesepakatan) dengan pihak rekanan bisnis dan ada sejumlah *fee* ataupun bonus yang akan ia terima nantinya
- d. Persediaan bahan baku yang terbatas sehingga memungkinkan terjadinya penghentian produksi secara tiba – tiba karena pasokan bahan baku tidak lagi mencukupi

Keputusan Manajemen Operasi

Jay Heizer dan Barry Render mengatakan “Sepuluh keputusan manajemen operasi yang mendukung misi dan menerapkan strategi yaitu” :

1. Mutu. Harapan mutu pelanggan harus ditentukan dan kebijakan dan prosedur dibangun untuk mengidentifikasi serta mencapai mutu yang ditetapkan
2. Desain barang dan jasa. Merancang barang dan jasa mendefinisikan sebagian besar proses informasi
3. Desain proses dan kapasitas. Pilihan proses tersedia untuk produk dan jasa



4. Seleksi lokasi. Keputusan lokasi fasilitas baik untuk perusahaan manufaktur maupun jasa bisa menentukan keberhasilan perusahaan Desain tata letak. Kebutuhan kapasitas, tingkat personel, keputusan pembelian dan kebutuhan persediaan mempengaruhi tata letak
5. Manusia dan sistem kerja. Manusia adalah bagian integral dan mahal dari desain sistem total
6. Manajemen dan rantai pasokan. Keputusan ini menentukan apa yang akan dibuat dan apa yang perlu dibeli
7. Persediaan. Keputusan persediaan bisa dioptimalkan hanya bila keputusan pelanggan pemasok, jadwal produksi dan perencanaan sumber daya manusia dipertimbangkan
8. Penjadwalan. Jadwal lokasi yang layak dan efisien harus dikembangkan, permintaan terhadap sumber daya manusia dan fasilitas harus ditentukan dan dikendalikan
9. Pemeliharaan. Keputusan harus dibuat berkaitan dengan tingkat pemeliharaan yang diinginkan.

Solusi dalam Mengatasi Persoalan di Manajemen Produksi

Untuk mengatasi berbagai persoalan yang timbul dalam bidang manajemen produksi, maka bagi pihak manajer perusahaan berkewajiban untuk memahami bagian dan mekanisme produksi secara maksimal, termasuk memahami konsep kapasitas produksi. Kapasitas merupakan tingkat kemampuan produksi maksimum secara teoritis untuk suatu bauran produk dari operasi suatu organisasi. Perencanaan kapasitas merupakan suatu proses yang rumit dan mencakup langkah-langkah yaitu :

1. Meramalkan permintaan masa datang, termasuk dampak teknologi, persaingan dan kejadian lain yang mungkin
2. Menerjemahkan ramalan di atas menjadi kebutuhan kapasitas fisik yang sebenarnya
3. Mengembangkan alternatif – alternatif rencana kapasitas untuk memenuhi kebutuhan



4. Menganalisis dan membandingkan akibat ekonomis dari masing – masing alternatif rencana
5. Mengidentifikasi dan membandingkan risiko dan akibat strategis dari masing – masing alternatif rencana
6. Memutuskan rencana yang akan dilaksanakan

Menghitung Rated Capacity dan Value

Rated Capacity merupakan tingkat keluaran persatuan waktu yang menunjukkan bahwa fasilitas secara teoritik mempunyai kemampuan memproduksinya. Biasanya lebih besar daripada *design capacity* karena perbaikan – perbaikan periodik dilakukan terhadap mesin – mesin atau proses – proses.

Rumus dari *Rated Capacity* adalah :

$$Rated\ Capacity = (JM)(JKM)(PP)(ES)$$

Keterangan :

- JM = jumlah mesin
JKM = jam kerja mesin
PP = presentase penggunaan
ES = efisiensi sistem

Value merupakan penilaian terhadap suatu produk karena dianggap memiliki kegunaan. Jika suatu produk tidak memiliki kegunaan maka produk tersebut dianggap tidak memiliki nilai. Rumus yang digunakan untuk menghitung *value* adalah :

$$Value = \frac{Quality + Timelines + Flexibility}{Price}$$

Timelines dilihat sebagai perubahan waktu yang terus bergerak maju kedepan. Dalam suatu aktivitas produksi harus memahami ketika suatu pekerjaan produksi dilaksanakan sementara ketersediaan bahan baku,



bahan setengah jadi dan bahan jadi harus dihasilkan secara tepat waktu. Apalagi jika itu dihubungkan dengan pesanan atau order produksi yang harus dilakukan.

Contoh :

PT. A pada bagian produksi memiliki operasi kerja 6 hari setiap minggunya dengan basis dua shift atau 7 jam per shift. Perusahaan memiliki 8 mesin dengan kemampuan bekerja yang sama. Seandainya mesin tersebut dipakai selama 80% dari waktu pada tingkat efisiensi sistem sebesar 85%. Hitunglah tingkat keluaran per minggunya !

Jawab :

Diketahui JM = 8; PP = 80%; ES = 85%; waktu = 6 hari dengan dua shift (1 shift = 7 jam) Maka :

$$\begin{aligned} \text{Rated Capacity} &= (JM)(JKM)(PP)(ES) \\ &= (8)(7 \times 6 \times 2)(0,8)(0,85) \\ &= 457 \end{aligned}$$

Sehingga diperoleh nilai *Rated Capacity* sebesar 457 jam kerja standard per minggu.

Menghitung Cycle Time dan Maksimum Banyaknya Stasiun Kerja

Cycle Time merupakan waktu antara penyelesaian dua unit diskrit dari produksi. Dalam manajemen material, istilah tersebut mengacu pada panjang waktu dari material masuk ke fasilitas produksi sampai ia keluar. Rumus dari *Cycle Time* dan maksimum banyaknya stasiun kerja adalah :

$$\text{Cycle Time} = \frac{\text{Waktu produksi yang tersedia perhari}}{\text{Tingkat produksi harian}}$$

$$\text{Max banyaknya stasiun kerja} = \frac{\text{Waktu total seluruh tugas}}{\text{Cycle Time}}$$



Cycle time

Cycle Time menjadi penting karena menyangkut bagaimana melihat dan memahami waktu secara betul – betul bermanfaat (mampu mengerjakan suatu pekerjaan secara tepat waktu).

C. Menghitung Perencanaan Produksi

Perencanaan produksi merupakan suatu proses penetapan tingkat output manufacturing secara keseluruhan guna memenuhi tingkat penjualan yang direncanakan dan inventori yang diinginkan. Rumus untuk menghitung perencanaan produksi adalah :

$$\text{Rencana produksi} = (\text{Permintaan total} - \text{Inventori awal}) + \text{Inventori akhir}$$

Rumus di atas adalah rumus umum dengan masih memberikan toleransi pada penyimpanan inventori akhir sebagai tindakan pengaman untuk menjaga kemungkinan hasil produksi aktual lebih rendah dari permintaan total.

Menghitung Idle Capacity Variance (Varian Kapasitas Menganggur)

Varian ini muncul bila penggunaan pabrik sedang dalam keadaan di bawah kapasitasnya (*idle*) dan produksi yang sebenarnya jatuh sampai di bawah yang diharapkan, dianggarkan, atau kegiatan normal, yang dikenal sebagai *denominator activity* (kegiatan penyebut). Rumusnya adalah

$$\begin{aligned} &\text{Varian Overhead Tetap Kapasitas} \\ &= (\text{Jam jam sebenarnya}) \times \text{tingkat standard overhead} \end{aligned}$$

Analisis Jalur Kritis

Jalur kritis merupakan suatu kondisi dan situasi yang dihadapi oleh seorang manajer dengan menempatkan analisis pada segi waktu dan biaya sebagai latar belakang dalam setiap membuat keputusan, khususnya keputusan yang berkaitan dengan jaringan. Selama ini



metode yang dipakai untuk memahami jalur kritis adalah CPM (*Critical Path Method*) atau metode jalur kritis. CPM merupakan suatu keseimbangan antara waktu dan biaya sehingga CPM merupakan penjadwalan dengan menggunakan fungsi waktu dan biaya.

Konsep Jalur Kritis

Seorang manajer produksi bertugas untuk mengkaji dan memahami secara tepat manakah kondisi dan situasi yang memungkinkan terjadi. Terdapat beberapa sisi yang harus dilihat oleh seorang manajer produksi, namun secara umum hanya ada 2 sisi yang sering dijadikan dasar pemikiran, yaitu :

1. Biaya termurah. Biaya termurah dilihat dari segi penghematan biaya yang dapat dilakukan. Semakin kecil biaya yang dikeluarkan maka semakin baik dan semakin besar biaya yang dikeluarkan maka dianggap sebagai sisi pemborosan keuangan. Terutama jika biaya tersebut dikeluarkan pada tempat yang tidak tepat.
2. Waktu tercepat. Waktu tercepat dalam pengerjaan pekerjaan bisa mempengaruhi pada penurunan biaya yang akan dikeluarkan. Karena semakin lama waktu yang dibutuhkan maka semakin besar biaya yang dikeluarkan.

Terdapat 4 kondisi aktivitas, untuk menggambarkan dan menjelaskan hubungan linear antara waktu dan biaya yaitu :

1. Waktu normal
2. Biaya normal
3. Waktu terobosan
4. Biaya terobosan

Semakin efektif dan efisien maka semakin baik bagi aktivitas operasi suatu perusahaan, sehingga konsep efektif dan efisien menjadi bagian penting untuk dipikirkan oleh manajer produksi.

Beberapa Kondisi dari Jalur Kritis

Secara umum terdapat beberapa kondisi dari jalur kritis yang terjadi, yaitu :

1. Kondisi kegiatan yang dilakukan secara bersamaan atau awalnya dilakukan dengan jalur berbeda namun bergerak secara bersamaan dan hasil akhir adalah menuju kepada satu tujuan.
2. Kondisi diagram jalur kerja yang saling berhubungan. Dimana setiap bagian dilihat saling memiliki hubungan dalam membangun jaringan kerja. Artinya setiap kegiatan memiliki hubungan yang saling tergantung satu sama lainnya.
3. Kondisi dilakukannya kegiatan kosong atau tidak ada namun memiliki tanda berhubungan, sehingga tidak tertera angka pada kegiatan kosong tersebut.
4. Kondisi yang menyebabkan aktivitas kegiatan yang berbalik sehingga mampu menyebabkan timbulnya lingkaran. Kondisi ini terjadi di saat suatu pekerjaan perlu dilihat kembali terhadap apa yang sudah dilakukan.

Jalur Kritis dan Periode Waktu

Untuk melaksanakan pekerjaan ada perhitungan waktu yang ditempatkan baik dalam waktu jam dan hari. Adapun mekanisme yang harus diperhatikan hubungan antara jalur kritis dan periode waktu adalah

1. Posisi dan waktu aktivitas atau kegiatan
Misal : b [5] → aktivitas dalam bentuk kode = b dan waktu aktivitas seperti 5 menit atau lima jam
2. Posisi waktu *start* dan *finish* yang terdapat pada setiap aktivitas
Misal : [1 : 10] [5 : 20] → waktu *start* = [1 : 10] dan waktu *finish* = [5 : 20] Waktu mulai dan waktu berakhir, dalam hal ini dikenal :
 1. *Earliest Start Time* (ES) adalah waktu paling awal (tercepat) suatu kegiatan dapat dimulai, dengan memperhatikan waktu kegiatan yang diharapkan dan persyaratan urutan pengerjaan
 2. *Latest Start Time* (LS) adalah waktu paling lambat untuk dapat memulai suatu kegiatan tanpa penundaan keseluruhan proyek



3. *Earliest Finish Time* (EF) adalah waktu paling awal suatu kegiatan dapat diselesaikan atau sama dengan $ES + \text{waktu kegiatan yang diharapkan}$
4. *Latest Finish Time* (LF) adalah waktu paling lambat untuk dapat menyelesaikan suatu kegiatan tanpa penundaan penyelesaian proyek secara keseluruhan atau sama dengan $LS + \text{waktu kegiatan yang diharapkan}$

D. Rangkuman

Terkait pada bab ini dipaparkan definisi perencanaan produksi. Faktor yang mempengaruhi produktivitas. Menghitung perencanaan produksi

E. Latihan Soal

1. Jelaskan mengapa manajer produksi sangat mengedepankan konsep efektivitas dan efisiensi dalam mengelola administrasi produksi ?
2. Jelaskan hambatan – hambatan yang sering ditemui dalam bidang administrasi produksi?
3. Apa yang harus dilakukan oleh manajemen produksi perusahaan *sauce* tomat dan cabe jika terjadi musim gagal panen dan hama yang menyerang tanaman terjadi di kawasan sentra komoditi pertanian, yang selama ini daerah tersebut telah dijadikan sebagai sumber pasokan bahan baku. Sementara produksi tetap harus dijalankan dan order di pasaran telah menunggu.
4. Apa yang harus dilakukan oleh manajer produksi jika seandainya banyak peralatan pabrik yang harus dan layak untuk diganti ? sementara bagian keuangan mengatakan ketersediaan dana untuk membeli suku cadang adalah terbatas. Sementara kebanyakan suku cadang adalah berasal dari luar





BAB 7



PERENCANAAN KEUANGAN

Tujuan Instruksional

Setelah membaca dan mempelajari Bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai perencanaan keuangan

A. Definisi dan Kegunaan Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan suatu informasi yang menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan, dan lebih jauh informasi tersebut dapat dijadikan sebagai gambaran kinerja keuangan perusahaan tersebut.

Sebuah laporan keuangan pada umumnya terdiri dari:

1. Neraca
2. Laporan laba rugi
3. Laporan perubahan modal
4. Laporan arus kas
5. Catatan atas laporan keuangan

Berdasarkan konsep keuangan maka laporan keuangan sangat diperlukan untuk mengukur hasil usaha dan perkembangan perusahaan dari waktu ke waktu dan untuk mengetahui sudah sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya. Bahwa laporan keuangan pada dasarnya merupakan hasil proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat untuk berkomunikasi antara data keuangan atau aktivitas suatu perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau aktivitas perusahaan tersebut.

Keterbatasan Laporan Keuangan

Menurut PAI (Prinsip Akuntansi Indonesia), sifat dan keterbatasan laporan keuangan adalah sebagai berikut :

1. Laporan keuangan bersifat historis, yaitu merupakan laporan atas kejadian yang telah lewat. Karenanya, laporan keuangan tidak dapat dianggap sebagai satu-satunya sumber informasi dalam



- proses pengambilan keputusan ekonomi.
2. Laporan keuangan bersifat umum dan bukan dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pihak tertentu.
 3. Proses penyusunan laporan keuangan tidak luput dari penggunaan taksiran dan berbagai pertimbangan.
 4. Akuntansi hanya melaporkan informasi yang material. Demikian pula penerapan prinsip akuntansi terhadap suatu fakta atau pos tertentu mungkin tidak dilaksanakan jika hal itu tidak menimbulkan pengaruh yang material terhadap kelayakan laporan keuangan.
 5. Laporan keuangan bersifat konservatif dalam menghadapi ketidakpastian; bila terdapat beberapa kemungkinan kesimpulan yang tidak pasti mengenai penilaian suatu pos, lazimnya dipilih alternatif yang menghasilkan laba bersih atau nilai aktiva yang paling kecil.
 6. Laporan keuangan lebih menekankan pada makna ekonomis suatu peristiwa/transaksi daripada bentuk hukumnya (formalitas) (Substance over form).
 7. Laporan keuangan disusun dengan menggunakan istilah-istilah teknis dan pemakai laporan diasumsikan memahami bahasa teknis akuntansi dan sifat dari informasi yang dilaporkan.
 8. Adanya berbagai alternatif metode akuntansi yang dapat digunakan menimbulkan variasi dalam pengukuran sumber-sumber ekonomis dan tingkat kesuksesan antar perusahaan.
 9. Informasi yang bersifat kualitatif dan fakta yang tidak dapat dikuantifikasikan umumnya diabaikan.

Pihak-pihak yang Berkepentingan terhadap Laporan Keuangan suatu Perusahaan

Ada beberapa pihak yang selama ini dianggap memiliki kepentingan terhadap laporan keuangan suatu perusahaan, yaitu:

a. **Kreditur**

Kreditur adalah pihak yang memberikan pinjaman baik dalam



bentuk uang (money), barang (goods) maupun dalam bentuk jasa (service). Contoh kreditur yang memberikan pinjaman dalam bentuk uang adalah perbankan atau leasing.

b. Investor

Seorang investor berkewajiban untuk mengetahui secara dalam kondisi perusahaan dimana ia akan berinvestasi atau pada saat ia sudah berinvestasi, karena dengan memahami laporan keuangan perusahaan tersebut artinya ia akan mengetahui berbagai informasi keuangan perusahaan.

c. Akuntan Publik

Akuntan publik adalah mereka yang ditugaskan untuk melakukan audit pada sebuah perusahaan. Dan yang menjadi bahan audit seorang akuntan publik adalah laporan keuangan perusahaan.

d. Karyawan Perusahaan

Bahwa posisi perusahaan yang tergambarkan dalam laporan keuangan menjadi bahan kajian bagi para karyawan dalam memosisikan keputusan kedepan nantinya.

e. Otoritas Jasa Keuangan (OJK)

OJK adalah Pengawas Pasar Modal. Bagi suatu perusahaan yang akan go public maka perusahaan tersebut berkewajiban untuk memperlihatkan laporan keuangannya kepada OJK.

f. Underwriter

Underwriter adalah penjamin emisi bagi setiap perusahaan yang akan menerbitkan sahamnya di pasar modal. Contohnya dimisalkan pada saat PT Abadi Angkasa akan go public atau dengan kata lain akan menjual sahamnya kepada public maka PT Bank Oriental menjadi penjamin emisinya bahwa PT Abadi Angkasa layak untuk go public.

g. Konsumen

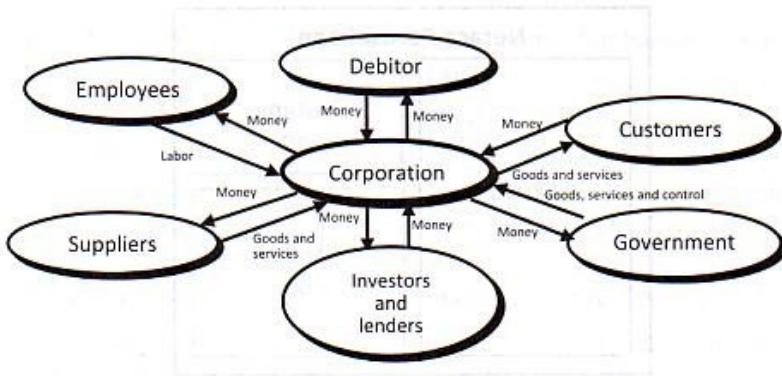
Konsumen adalah pihak yang menikmati produk dan jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan, yang tentunya menginginkan agar perusahaan tersebut selalu dapat terus memproduksi barang yang diinginkannya.



- h. Pemasok
Pemasok (supplier) merupakan mereka yang menerima order untuk memasok setiap kebutuhan perusahaan, dan jelas akan memasok pada perusahaan yang dianggap sehat secara keuangan agar pembayaran diterima juga lancar.
- i. Lembaga Penilai
Lembaga penilai disini berasal dari berbagai latar belakang seperti GCG (Good Corporate Governance), WALHI (wahana lingkungan hidup), Majalah, Televisi, Tabloid, Surat Kabar, dan lainnya yang secara berkala membuat ranking perusahaan berdasarkan klasifikasi masing-masing.
- j. Asosiasi perdagangan
Asosiasi perdagangan ini mencakup mulai dari KADIN (kamar dagang dan industri), HIPMI (Himpunan Pengusaha Muda Indonesia), IKAPI (ikatan penerbit Indonesia), asosiasi pertekstilan Indonesia, dan lainnya.
- k. Pengadilan
Jika ada penyelewengan dan penyalahgunaan anggaran serta sejenisnya maka laporan keuangan perusahaan tersebut menjadi alat bukti di pengadilan.
- l. Akademis dan Peneliti
Pihak akademis dan peneliti adalah mereka yang melakukan research terhadap laporan keuangan sebuah perusahaan.
- m. Pemda
Pemerintah Daerah atau local government adalah mereka yang mempunyai hubungan kuat dengan kajian seperti akan lahirnya suatu perda (peraturan daerah) yang berkaitan dengan berbagai aspek, seperti tidak ada peruntukan dana secara khusus untuk ikut serta menjaga lingkungan.
- n. Pemerintah pusat
Pemerintah pusat ada ini menyangkut dengan aturan regulasi dan deregulasi yang dikeluarkan serta sejauh mana itu memberi pengaruh pada perusahaan.



- o. Pemerintah asing
Pemerintah asing merupakan pihak yang mengamati perkembangan dan pertumbuhan ekonomi yang terjadi di suatu negara, dimana misalnya negara tersebut saling memiliki keterkaitan dalam bentuk perjanjian dagang (trade contract) yang mencakup dalam berbagai bidang usaha.
- p. Organisasi Internasional
Organisasi internasional disini seperti IMF (international monentan fund), WB (World Bank), ADB (Asian development bank), ASEAN, PBB, dan lainnya.



Gambar 7.1: Pandangan Stakeholder terhadap Perusahaan
Sumber: Collins G. C. Eliza, Anne Devanna Mary, 1992.

Neraca dan Komposisinya

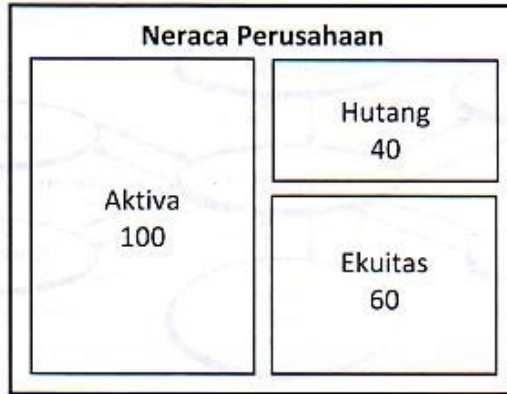
Neraca (balance sheet) merupakan informasi yang menggambarkan tentang kondisi dan situasi current asset, non-current asset, liabilities, dan shareholders' equity serta berbagai item lainnya yang termasuk disana, untuk selanjutnya informasi tersebut dijadikan sebagai alat dalam mendukung proses pengambilan keputusan (decision making).

Adapun kedudukan aktiva (asset), kewajiban (liabilities) dan modal sendiri (shareholders' equity) dalam neraca adalah



Aktiva = Kewajiban + Modal Sendiri

Untuk memahami lebih jelas tentang komposisi dari neraca secara umum dapat kita lihat pada gambar di bawah ini.



Adapun isi dalam neraca itu sendiri secara lebih detil dapat kita lihat di bawah ini

PT XYZ	
Neraca	
Aktiva	Utang
Aktiva lancar	Utang lancar
Kas	Utang dagang
Obligasi	Utang wesel
Saham	Utang pajak
Piutang	Utang gaji
Persediaan	Utang gaji lembur
Aktiva tetap	Zakat
Tanah	Beban yang masih harus dibayar
Gedung	Utang jangka panjang
Mesin	Obligasi
Kendaraan	Total utang
Peralatan lainnya	Modal sendiri
	Saham biasa
	Saham istimewa
	Laba ditahan
Total aktiva	Total modal sendiri

Laporan Laba Rugi dan Komposisinya

Laporan laba rugi merupakan salah satu dari banyak bagian suatu paket laporan keuangan dan seperti bagian lainnya, laporan laba rugi merupakan bagian dari produk berbagai pilihan, dilaporkan, seperti halnya kebijakan bisnis, kondisi ekonomi, dan banyak variabel yang mempengaruhi hasil yang dilaporkan. Laporan laba rugi bersumber dari dua hal, yaitu laba dan biaya. Jika terlalu besar biaya maka memperlihatkan bahwa laporan tersebut lebih besar kerugiannya dibandingkan laba, dan begitu pula sebaliknya.

B. Tujuan dan Strategi Keuangan Perusahaan

Ada 2 (dua) tujuan utama perusahaan yang diinginkan oleh komisaris manajemen perusahaan, yaitu:

- a. Profit, dan
- b. Continuity.

Dalam konteks strategi keuangan perusahaan secara aplikatif tertuang pada 3 (tiga) konsep dasar yaitu :

- a. Bagaimana mencari dana.

Pada tahap ini merupakan tahap awal dari tugas seorang manajer keuangan, dimana ia bertugas untuk mencari sumber-sumber dana yang bisa dipakai atau dimanfaatkan untuk dijadikan sebagai modal perusahaan. Secara umum modal perusahaan bersumber dari modal sendiri dan modal asing. Modal sendiri yaitu berupa modal dari pemilik yang disetor dan itu dijadikan sebagai modal perusahaan seperti stock (saham), dan modal asing berupa hasil pinjaman ke perbankan, hasil penjualan saham, termasuk utang dagang serta obligasi juga yang lainnya.

- b. Bagaimana mengelola dana

Pada tahap ini pihak manajemen keuangan bertugas untuk mengelola dana perusahaan dan kemudian menginvestasikan dana tersebut ke tempat-tempat yang dianggap produktif atau menguntungkan.



c. Bagaimana membagi dana

Pada tahap ini pihak manajemen keuangan akan melakukan keputusan untuk membagi keuntungan kepada para pemilik sesuai dengan jumlah modal yang disetor atau yang ditempatkan. Biasanya ini dibicarakan dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) Pembagian keuntungan terhadap kepemilikan saham biasanya disebut dengan pembagian dividen.

Penerapan strategi keuangan perusahaan sebenarnya ada banyak tujuan yang diharapkan, namun jika kita melihat dasar tujuan dari semua itu hanya ada 3 (tiga) yaitu,

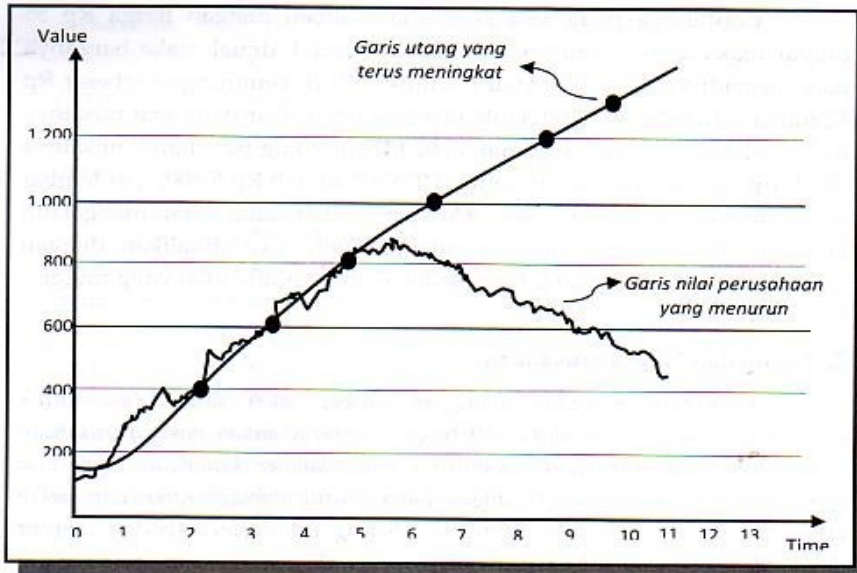
- a. Bagaimana memaksimumkan nilai perusahaan
- b. Bagaimana menjaga stabilitas finansial dalam keadaan yang selalu terkendali
- c. Bagaimana memperkecil risiko perusahaan di masa sekarang dan yang akan datang Dari tiga tujuan ini yang paling utama adalah yang pertama yaitu memaksimumkan nilai perusahaan.

Pemahaman memaksimumkan nilai perusahaan adalah bagaimana pihak manajemen perusahaan mampu memberikan nilai yang maksimum pada saat perusahaan tersebut masuk ke pasar.

Contohnya pada saat perusahaan dibeli dengan harga Rp 55 milyar maka ketika perusahaan tersebut hendak dijual maka harganya naik menjadi Rp 67 milyar atau memiliki selisih keuntungan sebesar Rp 12 milyar. Kondisi ini lebih jauh juga bisa tergambar pada saat misalnya naiknya harga per lembar saham atau EPS (earning per share), misalnya nya harga per lembar saham untuk PT XYZ adalah Rp 5.500,- per lembar saham maka naik menjadi Rp 5.900,- per lembar saham atau mengalami kenaikan Rp 400,- per lembar saham. Tentu jika dikalikan dengan seluruh jumlah saham yang beredar ini akan memiliki nilai yang tinggi.

Utang dan Nilai Perusahaan

Keputusan berutang dianggap sebagai salah satu solusi untuk mempercepat aktivitas produksi dan juga mempertahankan posisi perusahaan untuk terus bisa beroperasi. Namun setiap manajer keuangan tidak bisa memberikan prediksi kondisi keuangan dalam bentuk stabilitas mikro dan makro ekonomi bersifat selalu sesuai prediksi. Sering keputusan investasi dengan dibuat dengan memprediksi jika inflasi, pertumbuhan ekonomi, purchasing power parity, consumer behavior, pesaing, dan lain sebagainya bersifat stabil. Dan persiapan menghadapi krisis moneter tidak dilakukan antisipasi, karena semua sering dilihat secara pendekatan *catteries paribus*. Pendekatan *ceteris paribus* artinya jika kondisi lain tidak ikut berubah.



Pada gambar tersebut dapat kita lihat pada saat kebijakan utang ditempuh maka diposisi awal dianggap efektif mampu menaikkan nilai perusahaan. Namun pada saat utang terus ditambah dan perusahaan terjebak pada kondisi extreme leverage maka ini akan menimbulkan dampak lain pada menurunnya nilai perusahaan.



Rasio Keuangan Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas (liquidity ratio) adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu. Contoh membayar listrik, telepon, air PDAM, gaji karyawan, gaji teknisi, gaji lembur, tagihan telepon dan sebagainya.

Rasio likuiditas secara umum ada 2 (dua) yaitu current ratio dan quick ratio (acid test ratio).

a. Current Ratio

Rasio lancar (current ratio) adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kebutuhan utang ketika jatuh tempo. Harus dipahami bahwa penggunaan current ratio dalam menganalisis laporan keuangan hanya mampu memberi analisa secara kasar, oleh karena itu perlu adanya dukungan analisa secara kualitatif secara lebih komprehensif. Adapun rumus current ratio adalah:

$$\frac{\text{current assets}}{\text{current liabilities}}$$

Keterangan:

- Current Assets = Aset lancar. Current assets merupakan pos-pos yang berumur satu tahun atau kurang, atau siklus operasi usaha normal yang lebih besar.
- Current liabilities = Utang lancar Current liabilities merupakan kewajiban pembayaran dalam 1 (satu) tahun atau siklus operasi yang normal dalam usaha.

Menurut Subramanyam dan John J. Wild, "Alasan digunakannya rasio lancar secara luas sebagai ukuran likuiditas mencakup kemampuannya untuk mengukur:

- **Kemampuan memenuhi kewajiban lancar.** Makin tinggi jumlah (kelipatan) aset lancar terhadap kewajiban lancar, makin besar keyakinan bahwa kewajiban lancar tersebut akan dibayar;
- **Penyangga kerugian.** Makin besar penyangga, makin kecil risikonya. Rasio lancar menunjukkan tingkat keamanan yang



tersedia untuk menutup penurunan nilai asset lancar non-kas pada saat asset tersebut dilepas atau dilikuidasi;

- **Cadangan dana lancar.** Rasio lancar merupakan ukuran tingkat keamanan terhadap ketidakpastian dan kejutan atas arus kas perusahaan. Ketidakpastian dan kejutan, seperti pemogokan dan kerugian luar biasa, dapat membahayakan arus kas secara sementara dan tidak terduga.

Dalam Permasalahan current ratio ini Bambang Riyanto mengatakan, "Apabila suatu perusahaan menetapkan bahwa current ratio yang harus dipertahankan adalah 3:1 atau 300%, ini berarti bahwa setiap utang lancar sebesar Rp 1,00 harus dijamin dengan aktiva lancar Rp 3,00 atau dijamin dengan "net working capital" sebesar Rp 2,00".

b. Quick Ratio (Acit Test Ratio)

Quick ratio (acit test ratio) sering disebut dengan istilah rasio cepat. Rasio cepat adalah ukuran uji solvensi jangka pendek yang lebih teliti daripada rasio lancar karena pembilangnya mengeliminasi persediaan yang dianggap aktiva lancar yang sedikit tidak likuid dan kemungkinan menjadi sumber kerugian. Adapun rumus quick ratio (acit test ratio) adalah:

$$\frac{\text{current assets} - \text{inventories}}{\text{current liabilities}}$$

Keterangan:

- Inventories = Persediaan. Persediaan terdiri dari: persediaan alat-alat kantor (supplies), persediaan bahan baku (raw material), persediaan barang dalam proses (in-process goods) dan persediaan barang jadi (finished goods). Tujuan manajemen persediaan adalah mengadakan persediaan yang dibutuhkan untuk operasi yang berkelanjutan pada biaya yang minimum.



Apabila kita menggunakan "acid test ratio" untuk menentukan tingkat likuiditas, maka secara umum dapatlah dikatakan bahwa suatu perusahaan yang mempunyai "quick ratio" kurang dari 1:1 atau 100% dianggap kurang baik tingkat likuiditasnya".

c. Net Working Capital Ratio

Net working capital ratio atau rasio modal kerja bersih. Modal kerja merupakan suatu ukuran dari likuiditas perusahaan. Sumber modal kerja adalah: (1) pendapatan bersih, (2) peningkatan kewajiban yang tidak lancar, (3) kenaikan ekuitas pemegang saham, dan (4) penurunan aktiva yang tidak lancar. Adapun rumus net working capital ratio adalah:

$$\text{current assets} - \text{current liabilities}$$

d. Cash Flow Liquidity Ratio

Cash flow liquidity ratio atau disebut juga dengan rasio likuiditas arus kas. Rasio likuiditas arus kas menggunakan pembilang sebagai suatu perkiraan sumber kas, kas dan surat berharga menyajikan jumlah kas yang dihasilkan dari operasi perusahaan seperti kemampuan menjual persediaan dan menagih kas.

Ada yang perlu diingat dalam cash flow liquidity ratio ini bahwa jika rasio ini terjadi peningkatan maka itu menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengatasi berbagai permasalahan kewajiban jangka pendeknya, namun sebaliknya jika arus kas menggambarkan terjadinya penurunan maka ini menunjukkan bahwa perusahaan akan berma-salah atau harus menerapkan alternatif strategi dalam mengatasi berbagai hal yang menyangkut dengan kebutuhan jangka pendek. Adapun rumus cash flow liquidity ratio adalah:

$$\frac{\text{cash} + \text{commercial paper} + \text{CFO}}{\text{current liabilities}}$$



Keterangan:

- Cash = Kas
- Commercial Paper = Surat Berharga. Contohnya adalah saham (stock), obligasi (bonds), dan sejenisnya. Dimana ciri-ciri surat berharga tersebut adalah terjelaskannya nama penerbit, jangka waktu pembayaran, nilai nominal, dan berbagai ketentuan lainnya, dan pemegang commercial paper tersebut memiliki hak atas apa yang terjelaskan disana.

Bahwa commercial paper juga diterbitkan melalui suatu lembaga resmi dan disahkan oleh pemerintah, seperti Bursa Efek Indonesia. Syarat penerbitannya juga diatur dengan jelas.

- CFO = Cash Flow from Operating Activities
Cash flow from operating activities ini disebut juga dengan arus kas dari aktivitas operasi. Perolehan ini berasal dari berbagai aktivitas operasi perusahaan dimana perolehan itu selanjutnya masuk ke dalam kas perusahaan atau telah menambah nilai kas.

Rasio Leverage

Rasio leverage adalah mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang. Penggunaan utang yang terlalu tinggi akan membahayakan perusahaan oleh karena itu sebaiknya perusahaan harus menyeimbangkan berapa utang yang layak diambil dan dari mana sumber-sumber yang dapat dipakai untuk membayar utang.

Beberapa rasio saja yang dianggap paling umum dipakai oleh para administrasi bisnis :

a. Debt to Total Assets atau Debt Ratio

Dimana rasio ini disebut juga sebagai rasio yang melihat perbandingan utang perusahaan, yaitu diperoleh dari perbandingan total utang dibagi dengan total asset. Adapun rumus debt to total assets atau debt ratio adalah:

$$\frac{\text{total liabilities}}{\text{total assets}}$$



Semakin rendah *debt ratio* maka semakin baik kondisi perusahaan karena aman bagi kreditur saat likuidasi.

b. Debt to Equity Ratio

Ukuran yang dipakai dalam menganalisis laporan keuangan untuk memperlihatkan besarnya jaminan yang tersedia untuk kreditur. Adapun rumus debt to equity ratio adalah

$$\frac{\text{total liabilities}}{\text{total shareholder's equity}}$$

Shareholders' equity diperoleh dari total aset dikurangi total utang. Dalam persoalan debt to equity ratio ini yang perlu dipahami bahwa, tidak ada batasan berapa debt to equity ratio yang aman bagi suatu perusahaan, namun untuk konservatif biasanya debt to equity ratio yang lewat 66% atau 2/3 sudah dianggap berisiko. Semakin rendah *debt equity* maka semakin baik kondisi perusahaan karena aman bagi kreditur saat likuidasi.

c. Times Interest Earned

Time interest earned disebut juga dengan rasio kelipatan. Adapun Rumus times interest earned adalah :

$$\frac{\text{earning before interest and tax (EBIT)}}{\text{interest expense}}$$

Interest expense adalah biaya dana pinjaman pada periode yang berjalan yang memperlihatkan pengeluaran uang dalam laporan rugi laba. Semakin tinggi *time interest earned ratio* maka semakin baik kondisi perusahaan.

d. Long-Term Debt to Total Capitalization

Long-term debt to total capitalization disebut juga dengan utang jangka panjang/total kapitalisasi. Long term debt merupakan sumber dana pinjaman yang bersumber dari utang jangka panjang, seperti obligasi dan sejenisnya. Adapun rumus long-term debt to total capitalization adalah

$$\frac{\textit{long term debt}}{\textit{long term debt} + \textit{ekuitas pemegang saham}}$$

Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas adalah rasio yang menggambarkan sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimilikinya guna menunjang aktivitas perusahaan, dimana penggunaan aktivitas ini dilakukan secara sangat maksimal dengan maksud memperoleh hasil yang maksimal.

a. Inventory Turnover

Rasio inventory turnover ini melihat sejauh mana tingkat perputaran persediaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Adapun rumus inventory turnover (perputaran persediaan) adalah:

$$\frac{\textit{cost of good sold}}{\textit{average inventory}}$$

b. Day Sales Outstanding

Rasio Day sales outstanding disebut juga dengan rata-rata periode pengumpulan piutang. Rasio ini mengkaji tentang bagaimana suatu perusahaan melihat periode pengumpulan piutang yang akan terlihat. Adapun rumus Day sales outstanding adalah:

$$\frac{\textit{receivable}}{\textit{credit sales}/360}$$



Receivable dapat diterjemahkan sebagai kebijakan perusahaan yang memberi piutang pada perusahaan lain, dan jika piutang itu dibayar dalam waktu satu tahun atau bahkan kurang dari satu tahun disebut dengan aktiva lancar. Namun begitu pula sebaliknya jika dibayar melebihi dari satu tahun maka piutang tersebut bisa masuk kategori piutang tidak lancar. Pengklasifikasian piutang secara umum ada dua yaitu piutang dagang dan bukan piutang dagang. Credit sales merupakan penjualan yang pembayarannya dilakukan secara bertahap, maka pemasukan dana dari kredit juga akan diterima secara bertahap. Suatu perbankan memperoleh pendapatan usahanya 90 persen dari kredit, sehingga wajar jika suatu perbankan sangat hati-hati dalam menyalurkan kredit.

c. Fixed Assets Turnover

Rasio fixed assets turnover disebut juga dengan perputaran aktiva tetap. Rasio ini melihat sejauh mana aktiva tetap yang dimiliki oleh suatu perusahaan memiliki tingkat perputarannya secara efektif, dan memberikan dampak pada keuangan perusahaan. Adapun Rumus fixed assets turnover adalah:

$$\frac{\text{sales}}{\text{fixed asset net}}$$

d. Total Assets Turnover

Total assets turnover disebut juga dengan perputaran total aset. Rasio ini melihat sejauh mana keseluruhan aset yang dimiliki oleh perusahaan terjadi perputaran secara efektif. Adapun rumus total assets turnover adalah:

$$\frac{\text{sales}}{\text{total assets}}$$



e. Long Term Asset Turnover

Rasio Long term asset turnover disebut juga dengan rasio perputaran asset jangka panjang. Adapun rumus dari long term asset turnover adalah:

$$\frac{\textit{sales}}{\textit{long term assets}}$$

Rasio Profitabilitas

Rasio ini mengukur efektivitas manajemen secara keseluruhan yang ditunjukkan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi. Semakin baik rasio profitabilitas maka semakin baik menggambarkan kemampuan tingginya perolehan keuntungan perusahaan. Adapun jenis dari rasio profitabilitas tersebut adalah,

a. Gross Profit Margin

Mengukur kemampuan sebuah perusahaan untuk mengendalikan biaya persediaan atau biaya operasi barang maupun untuk meneruskan kenaikan harga lewat penjualan kepada pelanggan. Adapun rumus rasio gross profit margin adalah:

$$\frac{\textit{sales} - \textit{cost of goods sold}}{\textit{sales}}$$

b. Net Profit Margin

Rasio net profit margin disebut juga dengan rasio pendapatan terhadap penjualan. Margin laba yang tinggi lebih disukai karena menunjukkan bahwa perusahaan mendapat hasil yang baik yang melebihi harga pokok penjualan. Adapun rumusnya :

$$\frac{\textit{earning after tax (EAT)}}{\textit{sales}}$$



Laba setelah pajak ini dianggap sebagai laba bersih. Karena itu di beberapa literatur ditemukan jika *earnings after tax* ditulis dengan *net profit* atau laba bersih. Untuk jelasnya dapat kita lihat pada rumus di bawah ini :

$$\frac{\textit{net profit}}{\textit{sales}}$$

c. Return on Investment (ROI)

Rasio return on investment (ROI) atau pengembalian investasi. Rasio ini melihat sejauh mana investasi yang telah ditanamkan mampu memberikan pengembalian keuntungan sesuai dengan yang diharapkan. Adapun rumus return on investment (ROI) adalah:

$$\frac{\textit{earnings after tax (EAT)}}{\textit{total assets}}$$

d. Return on Equity (ROE)

Rasio return on equity (ROE) disebut juga dengan laba atas equity. Rasio ini mengkaji sejauh mana suatu perusahaan mempergunakan sumber daya yang dimiliki untuk mampu memberikan laba atas ekuitas. Adapun rumus return on equity (ROE) adalah:

$$\frac{\textit{earnings after tax (EAT)}}{\textit{shareholder's equity}}$$

Rasio Nilai Pasar

Rasio nilai pasar yaitu rasio yang menggambarkan kondisi yang terjadi di pasar. Rasio ini mampu memberi pemahaman bagi pihak manajemen perusahaan terhadap kondisi penerapan yang akan dilaksanakan dan dampaknya pada masa yang akan datang.



a. Earning Per Share (EPS)

Earning per share atau pendapatan per lembar saham adalah bentuk pemberian keuntungan yang diberikan kepada para pemegang saham dari setiap lembar saham yang dimiliki. Adapun rumus Earning per share adalah

$$\frac{\textit{earning after tax}}{\textit{jumlah saham yang beredar}}$$

b. Price Earning Ratio (PER) atau Rasio Harga Laba

Bagi para investor semakin tinggi Price Earning Ratio maka pertumbuhan laba yang diharapkan juga akan mengalami kenaikan. Dengan begitu Price Earning Ratio (ratio harga terhadap laba) adalah perbandingan antara market price per share (harga pasar per lembar saham) dengan earning per share (laba per lembar saham). Adapun rumus Price Earning Ratio adalah :

$$\frac{\textit{harga pasar per saham}}{\textit{EPS}}$$

c. Book Value Per Share (BVS)

Adapun rumus book value per share (harga buku per saham) adalah:

$$\frac{\textit{total shareholder's equity} - \textit{preferred stock}}{\textit{common shares outstanding}}$$

d. Price book value (PBV)

Adapun rumus price book value (PBV) adalah

$$\frac{\textit{market price per share}}{\textit{book value per share}}$$



e. Dividen yield

Adapun rumus dividen yield atau hasil saham adalah:

$$\frac{\textit{dividen per share}}{\textit{market price per share}}$$

f. Dividen payout ratio

Adapun rumus dividen payout ratio atau pembayaran dividen adalah:

$$\frac{\textit{dividen per share}}{\textit{EPS}}$$

C. Rangkuman

Secara garis besar pada bab ini adalah tentang definisi perencanaan keuangan. Kegunaan laporan keuangan perusahaan. Tujuan dan strategi keuangan perusahaan

D. Latihan Soal

1. Jelaskan dimana kelemahan sebuah laporan keuangan. Berikan jawaban anda disertai dengan contohnya !
2. Apakah sebuah administrasi keuangan yang baik harus selalu mengikuti standar dalam prinsip akuntansi keuangan





BAB 8



RISIKO BISNIS

Tujuan Instruksional

Setelah membaca dan mempelajari Bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai ruang lingkup risiko bisnis

A. Definisi Risiko

Definisi risiko yang dikenal dalam dunia bisnis pada dasarnya ada beberapa. Namun, secara umum dapat ditarik garis besar bahwa konsep risiko selalu dikaitkan dengan adanya ketidakpastian pada masa yang akan datang. Definisi risiko secara lebih spesifik, dapat diartikan sebagai adanya konsekuensi yang muncul sebagai dampak adanya ketidakpastian sehingga memunculkan dampak yang merugikan bagi pelaku usaha.

Sebaliknya, bila konsekuensi yang memunculkan dampak ini dianggap menguntungkan, maka hal tersebut tidak disebut sebagai risiko. Konsekuensi positif ini lebih dianggap sebagai keuntungan yang diharapkan.

Risiko seperti ini pada dasarnya memang selalu ada dalam kehidupan sehari-hari. Hanya saja, intensitasnya akan meningkat ketika Anda melakukan kegiatan bisnis. Apalagi, ketika menginginkan keuntungan atau hasil yang besar, maka risiko yang harus dihadapi juga akan semakin besar. Kondisi seperti ini dikenal sebagai *high risk high return*.

Pengertian Risiko Bisnis

Risiko usaha adalah sebuah tindakan yang dihubungkan dengan suatu kemungkinan munculnya kerugian yang tak terduga dan memang tidak diharapkan terjadi. Kemungkinan munculnya risiko pada bisnis memang bisa muncul dari berbagai faktor seperti manajemen, sistem perusahaan serta strategi yang kurang baik. Selain itu risiko pada sebuah usaha juga bisa muncul dikarenakan oleh faktor individu maupun karyawan.



Ada 3 hal yang memang mempengaruhi risiko yang terjadi seperti yang dikatakan oleh Abbas Salim, yaitu adanya ketidakpastian secara ekonomi atau bisa disebut juga dengan *economic uncertainly caused*. Adanya ketidakpastian disebabkan oleh alam, yang biasa disebut dengan istilah *nature uncertainty caused*. Serta adanya ketidakpastian yang disebabkan oleh perilaku manusia atau dengan istilah lain *human uncertainly caused*.

Jenis Kerugian yang Terjadi pada Risiko Bisnis

Dilihat dari sisi kerugian yang diakibatkan oleh risiko dalam usaha maka ada dua kategori yang dikelompokkan. Yaitu adanya risiko spekulatif serta risiko murni atau *pure risk*.

Risiko Spekulatif

Sebuah Risiko dengan adanya dua kemungkinan yang terjadi yaitu peluang untung atau peluang rugi. Contoh pada risiko spekulatif dengan adanya kegiatan pada bursa efek yaitu pembelian saham. Dividen atau disebut juga peluang keuntungan, yaitu seorang pemegang saham memperoleh keuntungan dari pembagian saham yang sudah diterbitkan oleh sebuah perusahaan.

Sementara itu peluang rugi jika sebuah perusahaan menerbitkan saham kemudian dibeli oleh pemegang saham sedang mengalami kerugian besar yang terjadi. Dan perusahaan penerbitan saham terjadi kebangkrutan.

Risiko Murni

Risiko murni terjadi jika terjadi dan ternyata berdampak kerugian. Namun, jika tidak terjadi tidak akan mengalami kerugian atau pun keuntungan. Akibat yang ditimbulkan jika terjadi *break event*, misalnya kebakaran, pencurian, bencana alam atau kecelakaan.

Dalam hal ini jika rumah makan terjadi kebakaran tentu akan mengalami kerugian karena aset ikut habis terbakar. Ada dua akibat yang ditimbulkan setelah itu, rumah makan ditutup sementara karena



adanya perbaikan serta pemulihan. Atau tutup permanen dikarenakan mengalami kebangkrutan setelah mengalami kebakaran rumah makan.

Kontrol Yang Dilakukan Pada Risiko Usaha

Ada dua kontrol yang bisa dilakukan pada risiko usaha yaitu adanya risiko yang dapat dikendalikan dengan risiko yang tidak dapat dikendalikan.

- **Risiko Yang Bisa Dikendalikan:** Pemasokan produk di pasaran siap dilaksanakan, kemudian selama berbulan-bulan produk tersebut belum mendapatkan keuntungan apalagi pengembalian atas modal. Tentu akan terjadi kerugian. Namun hal tersebut bisa dikendalikan dengan cara mengevaluasi produk serta strategi marketingnya.
- **Risiko Yang Tidak Bisa Dikendalikan:** Biasanya risiko yang tidak bisa dikendalikan merupakan sebuah kejadian yang memang diluar batas manusia untuk memprediksi seperti bencana alam, kebakaran dan sebagainya.

B. Macam Risiko Bisnis

Ada beberapa risiko usaha yang terjadi di dunia bisnis, berikut merupakan penjelasan dari jenis resiko yang dialami.

- **Risiko Pada Perusahaan :** Keadaan pada perusahaan dan saham yang ada akan mengalami kerugian atau berdampak pada keadaan perusahaan, itulah risiko yang akan terjadi di dalam ruang lingkup usaha.
- **Keuangan Yang Berisiko:** Risiko keuangan merupakan suatu hal yang sering terjadi dan akan mengakibatkan adanya dampak yang terjadi pada aspek keuangan perusahaan yang mengalami kerugian.
- **Adanya Risiko Permodalan:** Sebuah penyebab dari kerugian likuiditas penjualan serta keuangan yang menjadi sebab modal usaha menurun drastis disebut risiko permodalan.
- **Risiko Terjadi Pada Pasar :** Adanya hal yang terjadi karena adanya persaingan pada usaha dengan gaya hidup para konsumen. Pola



persaingan yang berubah tersebut serta adanya pesaing baru yang potensial muncul pada pasar produk, itulah yang disebut risiko pasar.

- **Risiko Operasional:** Risiko operasional adalah suatu hal yang terjadi karena adanya hasil prediksi yang menyimpang. Masalah tersebut terjadi karena kurang sempurnanya keputusan yang ditetapkan, adanya SDM, pengaruh teknologi dan terjadinya perubahan pada sistem inovasi serta mutu sebuah produk

Solusi Mengatasi Risiko Bisnis

Ada beberapa hal yang bisa dipersiapkan secara detail agar mampu mengatasi risiko dalam usaha yang terjadi.

1. Tuliskan Rencana Bisnis

Dalam menjalankan sebuah bisnis penting melakukan sebuah rencana tertulis. Lihatlah dari berbagai sudut pandang untuk merencanakan tujuan, melakukan evaluasi, serta melakukan penilaian pada bisnis yang dijalankan. Perhatikan pula strategi operasional, keuangan serta Pemasaran yang dilakukan.

2. Lakukan Perencanaan Manajemen Risiko

Perencanaan manajemen risiko berbeda dengan perencanaan bisnis. Dalam sebuah rencana manajemen risiko mencantumkan langkah-langkah yang bisa dilakukan, prosedur dan cara untuk mengatasi jika risiko terjadi. Misalnya saja jika menghasilkan sebuah produk yang mudah rusak. Maka harus menentukan langkah bagaimana seharusnya agar produk tersebut aman pada saat didistribusikan ke pasaran.

3. Ikuti Rencana Yang Sudah Dibuat

Jika sudah menuliskan semua rencana baik itu rencana bisnis maupun manajemen risiko maka ikuti apa yang sudah dibuat. Dengan adanya panduan yang sudah dilakukan maka akan meminimalisir adanya risiko yang terjadi. Selain itu jika sudah mengikuti rencana dan segala standar operasional maka tinggal melakukan evaluasi di akhir, apakah terjadi keuntungan atau adanya kerugian.



4. Minimalisasi Risiko Keuangan dengan Pembukuan

Hal penting lainnya dalam menjalani suatu usaha adalah tentang mengatasi masalah pencatatan keuangan yang memperburuk risiko usaha secara keseluruhan. Tanpa pencatatan pengeluaran dan pemasukan yang benar, bisnis Anda berarti tidak jelas..

Anda tidak akan bisa mengetahui keuntungan atau mungkin kerugian bisnis tanpa pembukuan yang benar. Begitupun dengan pengambilan kebijakan untuk pengembangan usaha, karena Anda tidak memiliki data keuangan yang faktual.

Maka dari itu, lakukan pembukuan yang terencana pada bisnis. Jika Anda kesulitan dengan pembukuan manual, Anda bisa menggunakan software akuntansi yang memiliki fitur yang sesuai dengan kebutuhan bisnis dan mudah digunakan sekalipun Anda tidak mengerti ilmu akuntansi secara mendalam.

Dengan memperhatikan segala aspek mulai dari pengertian, macam serta solusi yang bisa dilakukan dalam menghadapi risiko di dalam usaha, diharapkan bisa mempersiapkan sejak awal serta memprediksi hal yang mungkin terjadi. Terutama jika terjadi kerugian yang tak terduga maka bisa diatasi sesegera mungkin agar tidak mengalami kebangkrutan dalam usaha.

Jenis-Jenis Risiko Bisnis

a. Risiko Strategik

Risiko ini sangat erat kaitannya dengan strategi. Dengan kata lain risiko ini dapat disimpulkan sebagai risiko atau ketidakpastian yang diakibatkan dari kurang matangnya strategi Anda dalam menjalankan bisnis. Anda banyak melihat bisnis yang kini berkibar sukses di penjuru dunia, namun seringkali Anda tidak tahu betapa beratnya masa-masa yang mereka hadapi ketika membangun sebuah bisnis. Contohnya bisnis Aqua yang dahulu sempat tidak diterima pasar karena bisnisnya hanya menjual air putih yang ditempatkan dalam kemasan. Namun sekarang siapa yang tak kenal perusahaan tersebut?



Strategi sangat dibutuhkan dan dipersiapkan matang. Anda juga harus mengetahui strategi jika ada pesaing yang mengancam bisnis Anda. Contohnya perusahaan ponsel A yang sempat terkenal di segala penjuru. Namun setelah kedatangan sistem operasi tersebut, perusahaan ponsel A tidak menggunakan sistem operasi terbaru. Maka terjadi kerugian yang besar karena pada masa tersebut sistem operasi terbaru sedang menjadi kebutuhan pasar.

Solusi :

Pada intinya, Anda harus mempersiapkan strategi apa yang akan Anda jalankan ketika Anda akan atau sedang membangun bisnis, agar nantinya dapat berjalan di jalur yang benar sehingga dapat meminimalisir kerugian yang ditimbulkan. Anda tidak boleh keras kepala dan egois dengan kehendak, tentu saja Anda harus mengikuti sesuai dengan keinginan pasar. Solusi lainnya, Anda harus mengetahui manfaat dari produk atau jasa yang Anda tawarkan agar lebih mudah diterima.

b. Risiko Kepatuhan

Risiko kepatuhan berarti risiko atau ketidakpastian yang disebabkan karena ketidakpatuhan terhadap peraturan, regulasi atau hukum yang ditetapkan pemerintah setempat secara tertulis maupun tidak tertulis. Risiko kepatuhan dalam berbisnis contohnya di suatu daerah melarang kegiatan bisnis yang bertema dengan permainan anak seperti *playstation* karena dapat menyebabkan anak malas belajar.

Maka jika Anda memiliki bisnis rental *playstation* sebaiknya dimusyawarahkan dengan pemerintah setempat terlebih dahulu, dapat saja mereka meminta beberapa syarat agar Anda tetap menjalankan bisnis. Jika tidak pun, Anda akan melakukan revolusi dalam bisnis Anda. Jika Anda tidak mematuhi peraturan daerah setempat, bisnis Anda akan merugi karena dapat saja terkena denda pemerintah setempat.

Solusi :

Sebaiknya jika Anda ingin membangun bisnis, bangun secara bertahap dan pelajari tentang bisnis dengan masa depan yang panjang. Pelajari manfaatnya serta kerugian yang dapat ditimbulkan bagi masyarakat sekitar maupun kerugian lain yang sudah tertera pada hukum dan adat istiadat yang berlaku.

c. Risiko Operasional

Risiko operasional lebih mengarah pada sebuah kegagalan yang sangat tidak diharapkan dan biasanya terjadi dalam kegiatan sehari-hari dalam perusahaan. Hal itu dapat terjadi karena beberapa kegagalan teknis, seperti *server* yang sudah *error*, perseorangan (karyawan) maupun proses pada kegiatan operasional perusahaan Anda.

Dalam beberapa kasus, risiko operasional biasanya memiliki lebih dari satu penyebab. Sebagai contoh, salah satu karyawan Anda yang menulis jumlah salah dalam sebuah cek atau pembukuan keuangan perusahaan. Angka yang ditulis seharusnya Rp10.000.000 (sepuluh juta rupiah). Akan tetapi, tertulis sebesar Rp100.000.000 (seratus juta rupiah). Maka hal itu akan dapat menyebabkan kerugian, terlebih jika hal tersebut sering terjadi.

Dalam beberapa kasus lainnya, risiko operasional juga dapat muncul dari kejadian yang terjadi di luar kendali seperti bencana alam, kebakaran perusahaan, pemutusan daya atau masalah dengan *website hosting*. Apapun yang dapat mengganggu operasi utama perusahaan maka hal itu dikategorikan dalam risiko operasional.

Kejadian tersebut terlihat lebih kecil jika dibandingkan risiko strategis yang dapat membawa dampak kerugian lebih besar yaitu kebangkrutan. Namun, risiko operasional juga tetap dapat memiliki dampak yang besar bagi perusahaan. Bukan hanya menimbulkan biaya tambahan untuk perbaikan masalah. Namun, isu kegagalan operasional juga dapat memengaruhi nilai pelanggan seperti pesanan pelanggan tidak terkirim.



Solusi :

Beberapa hal yang dapat mencegah risiko operasional adalah dengan menggunakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlatih dan profesional dibidangnya. Jika pemasaran dan pemesanan Anda menggunakan teknologi *website*, sebaiknya Anda memiliki *website* kedua untuk membantu melakukan proses pemesanan atau dapat juga sebagai pemberitahuan mengenai informasi perusahaan Anda. Anda juga dapat memanfaatkan *social media* untuk mencegah keterpurukan reputasi perusahaan Anda.

d. Risiko Finansial

Risiko ini dalam istilahnya sering juga dikaitkan dengan biaya ekstra atau kerugian pemasukan perusahaan. Namun, kategori risiko finansial biasanya lebih mengacu secara khusus terhadap arus masuk dan keluar uang dalam perputaran bisnis Anda. Sebagai contoh, Anda memiliki perusahaan yang sebagian besar pemasukan perusahaan Anda berasal dari sejumlah klien besar yang melakukan proses pembayaran produk anda dengan sistem kredit jangka waktu yang cukup lama.

Dalam kasus tersebut, perusahaan Anda tentu akan memiliki risiko finansial yang cukup signifikan. Jika beberapa pelanggan tersebut tidak dapat membayar kredit yang harus dibayar dalam jangka waktu yang lama atau tidak melunasi kredit yang dibayarkan maka bisnis Anda sedang dalam masalah finansial.

Risiko finansial lainnya adalah mengenai utang. Memiliki utang yang banyak tentu juga meningkatkan risiko finansial bagi perusahaan, khususnya jika kebanyakan utang yang sedang dimiliki adalah utang jangka panjang dan akan jatuh tempo dalam waktu dekat. Kemudian suku bunga tiba-tiba naik. Anda seharusnya cukup membayar 8% pinjaman, namun sekarang Anda harus membayar 15%.

Solusi :

Tentu risiko finansial adalah risiko yang termasuk sulit untuk dicegah, mengingat hal ini terjadi karena perubahan yang tidak dapat Anda duga sebelumnya. Tentu akan lebih baik jika sistem jual beli



dilakukan dengan ketentuan yang lebih aman, contohnya penjualan dengan kredit sebaiknya diamankan dengan jaminan dari pelanggan.

Jika memungkinkan, sebaiknya perusahaan tidak mengambil utang, cukup dengan menjual beberapa saham jika ingin mengembangkan bisnisnya dan jika transaksinya sudah ke dalam skala internasional tentu sebaiknya diperhitungkan terlebih dahulu sebelum melakukan persetujuan karena tentu harga produk akan berubah sewaktu-waktu.

e. **Risiko Reputasional**

Reputasi dapat dibidang sebagai nama baik perusahaan. Jika nama baik perusahaan hancur atau reputasinya buruk tentu hal tersebut akan menyebabkan kerugian yaitu ketidakpercayaan pelanggan terhadap bisnis.

Jika reputasi perusahaan rusak, Anda akan melihat kerugian dalam waktu singkat, seperti klien yang tentu akan mulai ragu berbisnis dengan Anda. Lalu pekerja yang bekerja di perusahaan Anda akan menurun moralnya bahkan akan memutuskan untuk pergi meninggalkan perusahaan. Anda akan kesulitan untuk mencari pekerja dan pelanggan pengganti yang bagus karena calon kandidat sudah mendengar reputasi perusahaan Anda yang jelek dan tidak ingin bergabung dengan usaha Anda karena ketakutan mereka. Pemasok juga mulai tidak menawarkan produk dan jasanya kepada Anda.

Solusi :

Risiko reputasional juga terjadi karena sesuatu yang tidak terduga, maka sebaiknya untuk menghindari risiko tersebut, Anda harus menjaga semua karyawan agar selalu berlaku baik di dalam maupun di luar perusahaan. Jaga selalu kualitas produk dan pelayanan prima. Jangan mudah tergiur dengan sesuatu yang terkesan instan dan meragukan. Tetap loyal terhadap produk dan mutu yang Anda berikan kepada pelanggan.

Sekarang Anda telah mengetahui beberapa risiko utama yang dapat terjadi dalam bisnis. Kelima risiko bisnis tersebut adalah salah satu



pondasi strategi manajemen risiko untuk bisnis. Namun, tentu saja ada tugas yang lebih banyak untuk Anda kerjakan yaitu melihat lebih dalam tiap jenis risiko, kemudian mengidentifikasi hal-hal yang dapat berdampak menjadi sebuah risiko dan dampak apa yang akan ditimbulkan.

Bisnis memang memiliki risiko rugi, tetapi juga mendapatkan keuntungan jika dapat dikelola dengan baik.

C. Rangkuman

Meskipun risiko cenderung memberikan dampak merugikan bagi perusahaan, tetapi risiko ini pun tetap harus diambil oleh para pengusaha. Ada beberapa alasan yang mendorong seseorang mau mengambil risiko ini. Motivasi mengambil risiko dapat didasari keinginan mendapat tingkat keuntungan atau pengembalian yang sepadan dengan pengorbanan yang dikeluarkannya terlebih dahulu.

Ketika seorang pengusaha melakukan kegiatan yang berisiko dengan motivasi mendapatkan keuntungan, maka biasanya Ia akan mengkalkulasi besarnya risiko yang dihadapi tersebut. Berdasarkan pada kalkulasi tersebut, Ia akan menetapkan target keuntungan yang diinginkan.

Selain itu, alasan seseorang mau mengambil risiko juga bisa karena faktor keterpaksaan. Dalam hal ini, seseorang mengambil risiko karena kondisi yang menyertainya sudah sangat mendesak.

Kondisi yang mendesak ini membuat seseorang jadi tidak terlalu menghiraukan risiko yang harus dihadapi. Kalau pun Ia memahami risiko yang dihadapi, Ia juga tidak memiliki waktu untuk mengkalkulasi besarnya risiko-risiko yang dihadapi tersebut.

D. Latihan Soal

1. Jelaskan definisi risiko bisnis ?
2. Sebutkan jenis risiko bisnis ?
3. Buatlah kasus risiko bisnis dan solusinya ?







BAB 9



**TOTAL QUALITY MANAGEMENT
(TQM)**

Tujuan Instruksional

Setelah membaca dan mempelajari Bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai konsep ruang lingkup *total quality management*

A. Definisi TQM

Mendefinisikan mutu/kualitas memerlukan pandangan yang komprehensif. Ada beberapa elemen bahwa sesuatu dikatakan berkualitas, yakni :

1. Kualitas meliputi usaha memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
2. Kualitas mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
3. Kualitas merupakan kondisi yang selalu berubah (apa yang dianggap berkualitas saat ini mungkin dianggap kurang berkualitas pada saat yang lain).
4. Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.

Mutu terpadu atau disebut juga Total Quality Management (TQM) dapat didefinisikan dari tiga kata yang dimilikinya yaitu: Total (keseluruhan), Quality (kualitas, derajat/tingkat keunggulan barang atau jasa), Management (tindakan, seni, cara menghendel, pengendalian, pengarahan). Dari ketiga kata yang dimilikinya, definisi TQM adalah: “sistem manajemen yang berorientasi pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dengan kegiatan yang diupayakan benar sekali (*right first time*), melalui perbaikan berkesinambungan (*continous improvement*) dan memotivasi karyawan “ (Kid Sadgrove, 1995)[3] Kualitas mungkin merupakan faktor kunci kesuksesan (*key success factor*) bagi perusahaan. Mengelola kualitas membantu membangun keberhasilan strategi diferensiasi, biaya rendah, dan respons cepat. Peningkatan kualitas memungkinkan penurunan biaya karena perusahaan meningkatkan produktivitas dan menurunkan biaya pengerjaan ulang, memo, dan



biaya garansi. Satu penelitian menemukan bahwa perusahaan dengan kualitas tertinggi lima kali lebih produktif (yang diukur dengan unit yang diproduksi per jam kerja) dibandingkan perusahaan dengan kualitas paling rendah. Memang, ketika implikasi dari biaya jangka panjang sebuah organisasi dan potensi peningkatan penjualan dipertimbangkan, total biaya mungkin minimal bila 100% barang atau layanan sempurna dan bebas dari cacat.

Strategi kualitas yang berhasil diawali dengan budaya organisasi yang memupuk kualitas, diikuti dengan pemahaman tentang prinsip-prinsip kualitas, dan kemudian melibatkan karyawan dalam kegiatan yang diperlukan untuk menerapkan kualitas. Ketika hal-hal ini dilakukan dengan baik, organisasi biasanya memuaskan pelanggannya dan memperoleh keunggulan kompetitif. Bila hal ini telah tercapai berarti sebuah organisasi telah mencapai manajemen kualitas total (*Total Quality Management*).

Pengertian Total Quality Management (TQM)

Pengertian TQM menurut Oakland (2014) adalah sebuah satu kesatuan aktivitas yang sistematis yang dilakukan oleh seluruh organisasi untuk secara efektif dan efisien mencapai tujuan dari organisasi untuk memberikan produk dan jasa dengan tingkat kualitas yang memenuhi kemauan konsumen.

Menurut Heizer, Render dan Munson (2017) manajemen kualitas total adalah pengelolaan dari keseluruhan organisasi sehingga unggul di segala aspek barang dan jasa yang penting bagi pelanggan. Selanjutnya menurut Heizer, Render dan Munson (2017) terdapat tujuh konsep program TQM yang efektif yakni perbaikan berkesinambungan, *six sigma*, pemberdayaan pekerja, benchmarking, *just in time* (JIT), konsep Taguchi, dan pengetahuan perangkat (*tools*) TQM.

Sumber

Seperti halnya kualitas, Total Quality Management dapat diartikan sebagai berikut;



- 1) Perpaduan semua fungsi dari perusahaan ke dalam falsafah holistik yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, teamwork, produktivitas, dan pengertian serta kepuasan pelanggan (Ishikawa, 1993, p.135).
- 2) Sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Santosa, 1992, p.33).
- 3) Suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.[4] Pengertian lain dikemukakan oleh Drs. M.N. Nasution, M.S.c., A.P.U. mengatakan bahwa Total Quality Management merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.

B. Unsur-unsur utama TQM

- a. Fokus pada pelanggan.
- b. Obsesi terhadap kualitas.
- c. Pendekatan ilmiah.
- d. Komitmen jangka panjang.
- e. Kerja sama tim.
- f. Perbaikan sistem secara berkesinambungan.
- g. Pendidikan dan pelatihan.
- h. Kebebasan yang terkendali.
- i. Kesatuan tujuan.
- j. Adanya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan.[5]

C. Prinsip-prinsip TQM

Ada beberapa tokoh yang mengemukakan prinsip-prinsip TQM. Salah satunya adalah Bill Crash, 1995, mengatakan bahwa program TQM harus mempunyai empat prinsip bila ingin sukses dalam



penerapannya. Keempat prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

1. Program TQM harus didasarkan pada kesadaran akan kualitas dan berorientasi pada kualitas dalam semua kegiatannya sepanjang program, termasuk dalam setiap proses dan produk.
2. Program TQM harus mempunyai sifat kemanusiaan yang kuat dalam memberlakukan karyawan, mengikutsertakannya, dan memberinya inspirasi.
3. Program TQM harus didasarkan pada pendekatan desentralisasi yang memberikan wewenang disemua tingkat, terutama di garis depan, sehingga antusiasme keterlibatan dan tujuan bersama menjadi kenyataan.
4. Program TQM harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip, kebijaksanaan, dan kebiasaan mencapai setiap sudut dan celah organisasi.

Lebih lanjut Bill Creech, 1996, menyatakan bahwa prinsip-prinsip dalam sistem TQM harus dibangun atas dasar 5 pilar sistem yaitu; Produk, Proses, Organisasi, Kepemimpinan, dan Komitmen.

Lima Pilar TQM :

- 1) Produk
- 2) Proses
- 3) Organisasi
- 4) Pemimpin
- 5) Komitmen

Produk adalah titik pusat untuk tujuan dan pencapaian organisasi. Mutu dalam produk tidak mungkin ada tanpa mutu di dalam proses. Mutu di dalam proses tidak mungkin ada tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas merupakan pilar pendukung bagi semua yang lain. Setiap pilar tergantung pada keempat pilar yang lain, dan kalau salah satu lemah dengan sendirinya yang lain juga lemah. Pendapat lain dikemukakan oleh Hensler dan Brunnell (dalam Scheuing dan Christopher, 1993: 165-166) yang dikutip oleh Drs. M.N. Nasution, M.S.c., A.P.U. dalam bukkunya yang berjudul Manajemen Mutu



Terpadu, mengatakan bahwa TQM merupakan suatu konsep yang berupaya, melaksanakan sistem manajemen kualitas kelas dunia. Untuk itu, diperlukan perubahan besar dalam budaya dan sistem nilai suatu organisasi. ada empat prinsip utama dalam TQM, yaitu :

- 1) Kepuasan pelanggan.
- 2) Respek terhadap setiap orang.
- 3) Manajemen berdasarkan fakta.
- 4) Perbaikan berkesinambungan.[7]

D. Manfaat Program TQM

TQM sangat bermanfaat baik bagi pelanggan, institusi, maupun bagi staf organisasi. Manfaat TQM bagi pelanggan adalah:

- 1) Sedikit atau bahkan tidak memiliki masalah dengan produk atau pelayanan.
- 2) Kepedulian terhadap pelanggan lebih baik atau pelanggan lebih diperhatikan.
- 3) Kepuasan pelanggan terjamin.

Manfaat TQM bagi institusi adalah:

- 1) Terdapat perubahan kualitas produk dan pelayanan
- 2) Staf lebih termotivasi
- 3) Produktifitas meningkat
- 4) Biaya turun
- 5) Produk cacat berkurang
- 6) Permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat.

Manfaat TQM bagi staf Organisasi adalah:

- 1) Pemberdayaan
- 2) Lebih terlatih dan berkemampuan
- 3) Lebih dihargai dan diakui

Manfaat lain dari implementasi TQM yang mungkin dapat dirasakan oleh institusi di masa yang akan datang adalah:



- 1) Membuat institusi sebagai pemimpin (leader) dan bukan hanya sekedar pengikut (follower)
- 2) Membantu terciptanya tim work
- 3) Membuat institusi lebih sensitif terhadap kebutuhan pelanggan
- 4) Membuat institusi siap dan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan
- 5) Hubungan antara staf departemen yang berbeda lebih mudah

Persyaratan Implementasi TQM

Agar implementasi program TQM berjalan sesuai dengan yang diharapkan diperlukan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Komitmen yang tinggi (dukungan penuh) dari manajemen puncak.
- 2) Mengalokasikan waktu secara penuh untuk program TQM
- 3) Menyiapkan dana dan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas
- 4) Memilih koordinator (fasilitator) program TQM
- 5) Melakukan banchmarking pada perusahaan lain yang menerapkan TQM
- 6) Merumuskan nilai (value), visi (vision) dan misi (mission)
- 7) Mempersiapkan mental untuk menghadapi berbagai bentuk hambatan
- 8) Merencanakan mutasi program TQM.

E. Pengendalian Mutu

Pengendalian mutu (*Quality Control*), atau QC untuk akronimnya, adalah suatu proses yang pada intinya adalah menjadikan entitas sebagai peninjau kualitas dari semua faktor yang terlibat dalam kegiatan produksi. Terdapat tiga aspek yang ditekankan pada pendekatan ini, yaitu:

1. Unsur-unsur seperti kontrol, manajemen pekerjaan, proses-proses yang terdefinisi dan telah terkelola dengan baik, kriteria integritas dan kinerja, dan identifikasi catatan.
2. Kompetensi, seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan



kualifikasi.

3. Elemen lunak, seperti kepegawaian, integritas, kepercayaan, budaya organisasi, motivasi, semangat tim, dan hubungan yang berkualitas.

Lingkup kontrol termasuk pada inspeksi produk, di mana setiap produk diperiksa secara visual, dan biasanya pemeriksaan tersebut menggunakan mikroskop stereo untuk mendapatkan detail halus sebelum produk tersebut dijual ke pasar eksternal. Seseorang yang bertugas untuk mengawasi (inspektur) akan diberikan daftar dan deskripsi kecacatan-kecacatan dari produk cacat yang tidak dapat diterima (tidak dapat dirilis), contohnya seperti keretak atau kecacatan permukaan. Kualitas dari output akan beresiko mengalami kecacatan jika salah satu dari tiga aspek tersebut tidak tercukupi.

Penekanan QC terletak pada pengujian produk untuk mendapatkan produk yang cacat. Dalam pemilihan produk yang akan diuji, biasanya dilakukan pemilihan produk secara acak (menggunakan teknik sampling). Setelah menguji produk yang cacat, hal tersebut akan dilaporkan kepada manajemen pembuat keputusan apakah produk dapat dirilis atau ditolak. Hal ini dilakukan guna menjamin kualitas dan merupakan upaya untuk meningkatkan dan menstabilkan proses produksi (dan proses-proses lainnya yang terkait) untuk menghindari, atau setidaknya meminimalkan, isu-isu yang mengarah kepada kecacatan-kecacatan di tempat pertama, yaitu pabrik. Untuk pekerjaan borongan, terutama pekerjaan-pekerjaan yang diberikan oleh instansi pemerintah, isu-isu pengendalian mutu adalah salah satu alasan utama yang menyebabkan tidak diperbaharainya kontrak kerja.

Pengendalian Mutu Total (Total Quality Control)

"Pengendalian mutu total", disebut juga sebagai manajemen mutu total, merupakan suatu pendekatan yang melampaui teknik-teknik pengendalian mutu statistik biasa dan metode-metode peningkatan mutu. Pendekatan ini menyiratkan gambaran secara lengkap dan evaluasi ulang dari spesifikasi-spesifikasi dari produk, tidak hanya



mempertimbangkan fitur-fitur terbatas yang dapat diubah-ubah dalam produk sebelumnya. Jika spesifikasi asli tidak mencerminkan persyaratan mutu yang benar, maka kualitas dari spesifikasi tersebut tidak dapat diinspeksi atau (bahkan) diproduksi menjadi produk. Misalnya, desain dari sebuah bejana tekan harus mencakup tidak hanya material dan dimensi, tetapi juga bagaimana tentang pengoperasiannya, dampak penggunaannya terhadap lingkungan, faktor-faktor keamanan, keandalan dan persyaratan-persyaratan kemampu-rawatan, dan dokumentasi dari temuan-temuan tentang persyaratan-persyaratan tersebut. Manajemen Mutu Total/ Total Quality Management (TQM) mengacu pada metode manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas dalam organisasi bisnis. TQM adalah pendekatan manajemen yang komprehensif yang bekerja horizontal di seluruh organisasi, yang melibatkan semua departemen dan karyawan, dan memperluas baik ke "belakang" maupun ke "depan", termasuk bagi para pemasok dan klien. TQM hanya salah satu dari banyak akronim yang digunakan untuk menamai sebuah sistem manajemen yang berfokus pada mutu. Akronim lainnya termasuk CQI (Continuous Quality Improvement/ Peningkatan Putu Berkelanjutan), SQC (Statistical Quality Control/ Pengendalian Kualitas Statistik), QFD (Quality Function Deployment), QIDW (Quality in Daily Work/ Kualitas dalam Pekerjaan Sehari-Hari), TQC (Total Quality Control/ Pengendalian Mutu Total), dll. Seperti halnya pada sistem-sistem diatas, TQM menyediakan kerangka-kerangka kerja untuk menerapkan produktivitas yang lebih berkualitas dan inovatif secara efektif yang dapat meningkatkan profitabilitas dan daya saing organisasi .

Metode Pengendalian Mutu

- **Jaminan Kualitas:** metode ini mencakup kegiatan seperti pengembangan, desain, produksi, servis, dan produksi. Jaminan kualitas juga dapat mencakup bidang manajemen produksi, inspeksi, bahan, perakitan, layanan, dan area lain yang terkait dengan kualitas produk atau layanan.



- Pengujian Kegagalan : metode ini melibatkan pengujian suatu produk sampai gagal. Metode ini dapat ditempatkan di bawah tekanan yang berbeda seperti kelembaban, getaran, suhu, dll. Metode ini akan memaparkan kelemahan-kelemahan produk yang dimaksud.
- Kontrol Statistik: hampir semua perusahaan manufaktur menggunakan kontrol statistik. Proses ini melibatkan pengambilan sampel secara acak dan menguji sebagian dari output.
- Kualitas Perusahaan: dengan manajemen yang memimpin proses peningkatan kualitas dan departemen lain mengikuti, produk atau layanan yang sukses akan muncul
- Total Quality Control: ukuran yang digunakan dalam kasus di mana penjualan menurun meskipun penerapan teknik kontrol kualitas statistik atau peningkatan kualitas.¹¹¹

F. Rangkuman

Dalam manajemen proyek, kontrol mutu membutuhkan seorang manajer proyek dan tim proyek untuk memeriksa pekerjaan yang telah dicapai untuk memastikan keselarasan antara pekerjaan yang telah terselesaikan dengan ruang lingkup proyek. Dalam praktiknya, pekerjaan-pekerjaan proyek biasanya memiliki tim khusus pada sistem pengendalian mutu yang berfokus pada daerah ini.

G. Latihan Soal

1. Jelaskan definisi TQM dan TQC ?
2. Sebutkan unsur utama TQM ?
3. Sebutkan prinsip TQM ?
4. Sebutkan manfaat TQM dan TQC ?





BAB 10



**PERILAKU ORGANISASI
PERUSAHAAN**

Tujuan Instruksional

Setelah membaca dan mempelajari Bab ini diharapkan para mahasiswa mampu memahami mengenai ruang lingkup perilaku organisasi perusahaan

A. Definisi Perilaku Organisasi Perusahaan

Perilaku Organisasi merupakan sebuah disiplin ilmu yang mempelajari perilaku tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yakni kepuasan seluruh stakeholder. Perilaku organisasi juga dikenal sebagai studi tentang organisasi. Studi tersebut merupakan bidang telaah akademik khusus yang mempelajari organisasi, dengan memanfaatkan metode-metode dari ilmu sosiologi, ekonomi, ilmu politik, antropologi serta psikologi. Pun, disiplin ilmu lain yang terkait dengan ilmu pengetahuan perihal sumber daya manusia dan psikologi industri.

Dengan kata lain bahwa pengetahuan organisasi menjadi telaah pribadi serta dinamika kelompok dan konteks organisasi, dan sifat organisasi itu sendiri. Setiap kali orang melakukan interaksi dalam organisasi, banyak faktor yang ikut berpengaruh.

Pengertian Perilaku Organisasi Menurut Para Ahli :

- Indriyo Gito Sudarmo dan Nyoman Sudita (1997)

Bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi. •Keith Davis dan John Newstrom (1985)

Telaah dan aplikasi pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi.



- Gibson dkk. (1996)

Bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin untuk mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi studinya, misi dan sasaran serta strategi.

- D. Stephen P. Robins (2001)

Bidang yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang dapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kesimpulannya yang dapat diambil dari uraian tadi adalah bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi tentang apa yang dikerjakan oleh orang-orang dalam organisasi dan bagaimana perilaku orang-orang tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi dengan bahan kajiannya adalah sikap manusia terhadap pekerjaan, terhadap rekan kerja, imbalan, kerjasama dan yang lain.

- Fred Luthan

Menurut Fred Luthan, Perilaku organisasi didefinisikan sebagai Studi dan aplikasi dari pengetahuan tentang bagaimana orang, individu dan kelompok bertindak dalam organisasi.

Ia menafsirkan hubungan manusia dan organisasi dalam bentuk keseluruhan dari seorang manusia, Seluruh kelompok, dan seluruh organisasi dan seluruh sistem sosial (system approach). Sikap organisasi sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia. Karena, sikap ini akan mempengaruhi perilaku –perilaku organisasi. Sikap – sikap yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan memfokuskan pada sikap karyawan terhadap keseluruhan (Luthan, 1985).

- Mathis-John H. Jackson,

Perilaku organisasi adalah bagaimana anggota organisasi yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan yang tercermin dalam tindak tanduk dalam organisasi tersebut.

- Griffin dan kawan-kawan,

Perilaku organisasi (*organisational behavior*) adalah sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi.

- Allen dan Meyer,

Ada tiga Dimensi komitmen perilaku organisasi adalah :

1. Komitmen efektif (*effective comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi,
2. Komitmen berkelanjutan (*continuce commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit,
3. Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Perilaku Organisasi adalah ilmu tentang individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

“Organizational behavior is the study of individuals and groups in organizations”.

B. Sejarah Perilaku Organisasi

Meskipun studi ini menelusuri akarnya pada Max Weber serta pakar yang sebelumnya, studi organisasi biasanya dianggap baru dimulai sebagai disiplin akademik bersamaan dengan datangnya manajemen ilmiah pada tahun 1890-an, dengan Taylorisme yang mewakili rangkaian instruksi serta studi tentang gerak-gerik waktu akan menyebabkan peningkatan produktivitas. Studi tentang berbagai sistem kompensasi pun dilakukan.

Setelah Perang Dunia I, fokus dari studi organisasi bergeser kepada analisis terhadap bagaimana faktor-faktor manusia serta psikologi mempengaruhi organisasi. Ini merupakan sebuah transformasi yang didorong oleh penemuan dari Hawthorne. Gerakan hubungan antar manusia ini lebih terpusat pada tim serta tujuan individu di dalam



organisasi.

Tantangan Bisnis yang akan datang

Dengan meningkatnya produktivitas tenaga kerja terhadap bisnis ke depan adalah bagaimana menciptakan sesuatu keunggulan bersaing serta mempertahankan kesinambungan bisnis sehingga tuntutan peningkatan peroduktivitas kerja akan menjadi sebuah keniscayaan. Upaya dalam peningkatan produktivitas kerja diantaranya adalah melalui perubahan perilaku. Pun, adanya revolusi industry 4.0 menjadi tuntutan Zaman.

Peningkatan dalam keahlian tenaga kerja. Keahlian dinyatakan dalam 3 bentuk, yaitu keahlian teknis, keahlian berkonsep, dan teknologi.

Tantangan yang lain adalah:

- **Menurunnya tingkat kesetiaan karyawan**

Respon terhadap era globalisasi (hilangnya batas ruang dan waktu), yaitu globalisaisi ekonomi serta globalisasi perusahaan.

- **Budaya keragaman tenaga kerja.**

Adanya peniru temporer, yaitu ada pergantian sebab terdapat persaingan sehingga daur hidup produk semakin singkat. Untuk itu produk dituntut dengan inovasi-inovasi, contohnya dengan cara menaikkan tingkat keterampilan. Peningkatan untuk kualitas pelayanan, produk, serta layanan purnajual.

Keadaan bidang pengetahuan saat ini

Perilaku organisasi sekarang merupakan bidang ilmu pengetahuan yang berkembang. Jurusan pengetahuan tentang organisasi pada umumnya ditempatkan di sekolah-sekolah bisnis, walaupun banyak universitas yang juga memiliki program psikologi industri serta ekonomi industri juga. Bidang tersebut sangat mempunyai pengaruh terhadap dunia bisnis dengan para praktisi seperti Peter Drucker dan Peter Sange yang mengubah penelitian akademik menjadi praktik bisnis. Perilaku organisasi menjadi sangat penting dalam ekonomi



global saat orang dengan berbagai latar belakang serta nilai budaya harus bekerja bersama-sama dengan efektif dan efisien.

Analisis Perilaku organisasi

- 1). Tingkat individu artinya terkait dengan perilaku, nilai saat berinteraksi.
- 2). Tingkat kelompok artinya pengaruh terhadap perilaku anggota oleh dinamika anggota kelompok, norma, dan nilai kelompok.
- 3). Tingkat organisasi artinya proses pengambilan keputusan manajemen.

Dalam menganalisis perilaku individu, kelompok, dan organisasi sangat penting mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal seperti: ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi globalisasi, dan yang lain.

Tujuan Perilaku Organisasi

- 1). Memahami perilaku yang terjadi di dalam organisasi.
- 2). Meramalkan (*forecasting*) kejadian-kejadian yang terjadi di dalam organisasi.
- 3). Mengendalikan perilaku baik individu, kelompok, maupun level organisasi

Oleh Nimran (1999) ketiga hal di atas disebut :

- 1). Prediksi
- 2). Eksplanasi atau penyalarsan berbagai peristiwa.
- 3). Pengendalian (*control*)

Hakikat organisasi meliputi pemahaman tentang:

1. Sistem sosial, artinya bahwa organisasi adalah sistem sosial yang dibentuk untuk kepentingan bersama.
2. Kepentingan bersama, artinya bahwa organisasi membutuhkan orang-orang. Dan, orang-orang membutuhkan organisasi



ORGANIK PERILAKU ORGANISASI(OPO) sebagai berikut:

- LEVEL INDIVIDU meliputi perihal: nilai, sikap, kepribadian, emosi, persepsi, karakteristik konsep diri, motivasi, pembelajaran, dan membuat keputusan individu.
- LEVEL KELOMPOK meliputi perihal: komunikasi, kepemimpinan, konflik, tim kerja, kekuasaan, dan membuat keputusan kelompok.
- LEVEL ORGANISASI meliputi perihal: struktur organisasi, budaya organisasi, dan praktik pengelolaan SDM.

Ketiga level tersebut merupakan satu kesatuan secara organik dalam organisasi untuk mencapai tujuan yakni kepuasan dari seluruh *stakeholder*.

C. Bentuk Usaha**1. Badan Usaha / Perusahaan Perseorangan atau Individu**

Perusahaan perseorangan adalah badan usaha kepemilikannya dimiliki oleh satu orang. Individu dapat membuat badan usaha perseorangan tanpa izin dan tata cara tertentu. Semua orang bebas membuat bisnis personal tanpa adanya batasan untuk mendirikan. Pada umumnya perusahaan perseorangan bermodal kecil, terbatasnya jenis serta jumlah produksi, memiliki tenaga kerja / buruh yang sedikit dan penggunaan alat produksi teknologi sederhana. Contoh perusahaan perseorangan seperti toko kelontong, tukang bakso keliling, pedagang asongan, dan lain sebagainya. Ciri dan sifat perusahaan perseorangan :

- relatif mudah didirikan dan juga dibubarkan
- tanggung jawab tidak terbatas dan bisa melibatkan harta pribadi
- tidak ada pajak, yang ada adalah pungutan dan retribusi
- seluruh keuntungan dinikmati sendiri
- sulit mengatur roda perusahaan karena diatur sendiri
- keuntungan yang kecil yang terkadang harus mengorbankan penghasilan yang lebih besar
- jangka waktu badan usaha tidak terbatas atau seumur hidup



- sewaktu-waktu dapat dipindah tangankan

2. Perusahaan / Badan Usaha Persekutuan / Partnership

Perusahaan persekutuan adalah badan usaha yang dimiliki oleh dua orang atau lebih yang secara bersama-sama bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis. Yang termasuk dalam badan usaha persekutuan adalah firma dan persekutuan komanditer alias cv. Untuk mendirikan badan usaha persekutuan membutuhkan izin khusus pada instansi pemerintah yang terkait.

a. Firma

Firma adalah suatu bentuk persekutuan bisnis yang terdiri dari dua orang atau lebih dengan nama bersama yang tanggung jawabnya terbagi rata tidak terbatas pada setiap pemiliknya.

Ciri dan sifat firma :

- ✓ Apabila terdapat hutang tak terbayar, maka setiap pemilik wajib melunasi dengan harta pribadi.
- ✓ Setiap anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin
- ✓ Seorang anggota tidak berhak memasukkan anggota baru tanpa seizin anggota yang lainnya.
- ✓ keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup
- ✓ seorang anggota mempunyai hak untuk membubarkan firma
- ✓ pendiriannya tidak memerlukan akte pendirian
- ✓ mudah memperoleh kredit usaha

b. Persekutuan Komanditer / CV / Commanditaire Vennotschaap

CV adalah suatu bentuk badan usaha bisnis yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dengan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda di antara anggotanya. Satu pihak dalam CV mengelola usaha secara aktif yang melibatkan harta pribadi dan pihak lainnya hanya menyertakan modal saja tanpa harus melibatkan harta pribadi ketika krisis finansial. Yang aktif mengurus perusahaan cv disebut sekutu aktif, dan yang hanya menyertor modal disebut sekutu pasif.

ciri dan sifat cv :



- ✓ sulit untuk menarik modal yang telah disetor
 - ✓ modal besar karena didirikan banyak pihak
 - ✓ mudah mendapatkan kredit pinjaman
 - ✓ ada anggota aktif yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan ada yang pasif tinggal menunggu keuntungan
 - ✓ relatif mudah untuk didirikan
 - ✓ kelangsungan hidup perusahaan cv tidak menentu
- c. Perseroan Terbatas / PT / Korporasi / Korporat

Perseroan terbatas adalah organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi yang dimiliki oleh minimal dua orang dengan tanggung jawab yang hanya berlaku pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi atau perseorangan yang ada di dalamnya. Di dalam PT pemilik modal tidak harus memimpin perusahaan, karena dapat menunjuk orang lain di luar pemilik modal untuk menjadi pimpinan. Untuk mendirikan PT / perseroan terbatas dibutuhkan sejumlah modal minimal dalam jumlah tertentu dan berbagai persyaratan lainnya.

ciri dan sifat PT:

- ✓ kewajiban terbatas pada modal tanpa melibatkan harta pribadi
- ✓ modal dan ukuran perusahaan besar
- ✓ kelangsungan hidup perusahaan pt ada di tangan pemilik saham
- ✓ dapat dipimpin oleh orang yang tidak memiliki bagian saham
- ✓ kepemilikan mudah berpindah tangan
- ✓ mudah mencari tenaga kerja untuk karyawan / pegawai
- ✓ keuntungan dibagikan kepada pemilik modal / saham dalam bentuk dividen
- ✓ kekuatan dewan direksi lebih besar daripada kekuatan pemegang saham
- ✓ sulit untuk membubarkan pt
- ✓ pajak berganda pada pajak penghasilan / pph dan pajak deviden

D. Pendirian Usaha

Sebagai mana tadi disebutkan terdapat beberapa macam badan usaha yang bisa Anda pilih saat ingin mendirikan bisnis secara resmi. Jenis-jenis badan usaha yang paling banyak dikenal oleh masyarakat Indonesia yaitu perusahaan perseorangan, firma, CV, PT, koperasi dan yayasan.

Bagi Anda yang hendak memulai bisnis kecil, bentuk perusahaan perseorangan atau yang juga dikenal dengan usaha dagang adalah bentuk yang dipandang paling sesuai. Perusahaan perseorangan merupakan bentuk badan usaha yang biasanya didirikan oleh individu dan dikelola secara mandiri oleh satu orang. Umumnya modal untuk sebuah perusahaan perseorangan juga berasal dari satu orang saja.

Dengan demikian, bisa kita simpulkan bahwa semua konsekuensi yang datang dari pengelolaan usaha akan ditanggung dan dinikmati oleh si entrepreneur atau pemiliknya sendiri. Dan karena sumber modalnya dari pendanaan pribadi, maka tidak ada pemisahan antara kekayaan pribadi pemilik dari aset perusahaan.

Jenis usaha perusahaan perseorangan umumnya berupa berbagai macam bisnis rumah tangga (home industry). Di samping itu, bisa juga berbentuk berbagai macam usaha berbentuk toko kelontong atau ritel, aneka bentuk usaha rumah makan, percetakan, dan sebagainya.

Plus minus perusahaan perseorangan

Sebelum membahas cara pendirian, mari kita ulas apa saja sisi positif dan negatif jika Anda mendirikan usaha dengan bentuk perusahaan perseorangan. Untuk kelebihan, bisa dikatakan perusahaan perseorangan relatif mudah untuk didirikan dan dibubarkan. Besarnya modal juga bukan kendala. Dan karena perusahaan perorangan tidak perlu dijadikan sebuah badan hukum, biaya operasionalnya lebih rendah. Dengan jumlah pemilik yang hanya satu orang, aktivitas bisnis juga lebih dapat diatur karena lebih sederhana dan sedikit. Fleksibilitas manajemen juga menjadi kekuatan perusahaan perorangan, yang menjadikannya cocok untuk orang yang sukar menampung pendapat



orang lain sebagai rekan bisnis. Tanpa adanya rekan bisnis, kerahasiaan perusahaan juga sepenuhnya di tangan si pemilik. Dan akhirnya, saat perusahaan menghasilkan laba, entrepreneur tidak perlu pusing memikirkan pembagiannya dengan pihak lain karena otomatis itu miliknya sendiri.

Di sisi lain, kelemahan yang harus diantisipasi dalam perusahaan perseorangan yaitu keterbatasan jumlah modal sehingga ruang gerak bisnisnya yang amat terbatas dibandingkan usaha yang bermodal lebih besar. Dari sisi keuangan, dana pribadi dan milik perusahaan juga sukar untuk dibedakan, yang menimbulkan risiko lanjutan yaitu jika perusahaan ambruk, keuangan entrepreneur yang bersangkutan juga terpengaruh. Perkembangan perusahaan juga lebih lamban karena hanya dimotori oleh satu orang. Pemilik perusahaan selain bertanggung jawab pada aset perusahaan juga harus mampu menangani segala hal sendirian (kecuali ia menyewa jasa orang lain atau merekrut karyawan).

Terkait dengan hal tersebut maka legalitas legalitas pendirian usaha harus dilakukan supaya terpayungi oleh hokum. Dengan begitu segala sesuatunya pada usaha tersebut semuanya sudah ada ketentuan yang berlaku.


Dan dalam membangun sebuah badan usaha tersebut, harus diperhatikan beberapa prosedur peraturan perizinan untuk mendirikan badan usaha, seperti :

Tahapan Pengurusan Izin Pendirian


Bagi perusahaan skala besar hal ini menjadi prinsip yang tidak boleh dihilangkan demi kemajuan dan pengakuan atas perusahaan yang bersangkutan. Hasil akhir pada tahapan ini adalah sebuah izin prinsip yang dikenal dengan Letter of Intent yang dapat berupa izin sementara, izin tetap hingga izin perluasan. Untuk beberapa jenis perusahaan misalnya, sole distributor dari sebuah merek dagang, Letter of Intent akan memberi turunan berupa Letter of Appointment sebagai bentuk surat perjanjian keagenan yang merupakan izin perluasan jika perusahaan ini memberi kesempatan pada perusahaan lain untuk mendistribusikan barang yang

diproduksi. Berikut ini adalah dokumen yang diperlukan, sebagai berikut :

- a) Tanda Daftar Perusahaan
 - NPWP
 - Bukti Diri
- b) Selain itu terdapat beberapa izin lainnya yang harus dipenuhi yaitu :
 - Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dikeluarkan oleh Dep. Perdagangan.
 - Surat Izin Usaha Industri (SIUI) dikeluarkan oleh Dep. Perindustrian
 - Izin Domisili
 - Izin Gangguan
 - Izin Mendirikan Bangunan (IMB)
 - Izin dari Dep. Teknis

 Tahapan pengesahan menjadi badan hukum

Tidak semua badan usaha mesti ber badan hukum. Akan tetapi setiap usaha yang memang dimaksudkan untuk ekspansi atau berkembang menjadi berskala besar maka hal yang harus dilakukan untuk mendapatkan izin atas kegiatan yang dilakukannya tidak boleh mengabaikan hukum yang berlaku. Izin yang mengikat suatu bentuk usaha tertentu di Indonesia memang terdapat lebih dari satu macam. Adapun pengakuan badan hukum bisa didasarkan pada Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD), hingga Undang-Undang Penanaman Modal Asing (UU PMA).

 Tahapan penggolongan menurut bidang yang dijalani

Usaha dikelompokkan kedalam berbagai jenis berdasarkan jenis bidang kegiatan yang dijalani. Berkaitan dengan bidang tersebut, maka setiap pengurusan izin disesuaikan dengan departemen yang membawahnya seperti kehutanan, pertambangan, perdagangan, pertanian dsb.

Tahapan mendapatkan pengakuan, pengesahan dan izin dari



departemen lain.

E. Rangkuman

Definisi perilaku organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari perilaku individu, kelompok, organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan yakni kepuasan seluruh *stakeholder*. Kontribusi disiplin ilmu lain terhadap perilaku organisasi adalah politik, ekonomi, sosiologi, antropologi, dan psikologi. Organik perilaku organisasi(OPO) meliputi level individu, level kelompok, level organisasi.

F. Latihan Soal

1. Jelaskan definisi perilaku organisasi?
2. Jelaskan mengapa perilaku organisasi sangat penting bagi bisnis ?
3. Sebutkan tujuan perilaku organisasi ?
4. Jelaskan mengapa disiplin ilmu yang lain berkontribusi terhadap perilaku organisasi?
5. Jelaskan Organik Perilaku Organisasi(OPO) dan beri contoh ?
6. Sebutkan dan jelaskan bentuk organisasi dalam bisnis ?





BAB 11



MANAJEMEN STRATEGIK BISNIS

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan manfaat Manajemen Strategi dalam Bisnis dan Model Manajemen Strategi

A. Konsep Manajemen Strategik

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Menurut Pearce dan Robinson (1997) dikatakan bahwa *manajemen stratejik* adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Sedangkan **pengertian manajemen strategis** menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Dari **pengertian manajemen strategi** di atas yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen stratejik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, tujuan dan strategi utama organisasi. Sedangkan komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsur-unsurnya sasaran



dan tujuan operasional, pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik. Disamping itu pengertian manajemen strategik yang telah sebutkan terakhir dapat diambil beberapa konsep yaitu :

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Renstra berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Renstra dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Hal ini dapat dipertegas bahwa manajemen strategi terdiri dua kata, yakni manajemen dan strategi. Manajemen (mengelola) berupa:

- Perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.
- Keputusan dan tindakan berkaitan dengan strategi perusahaan

Sedangkan kata Strategi (cara/siasat) beruang lingkup:

- Rencana berskala besar
- Berorientasi ke depan
- Interaksi dengan lingkungan persaingan

B. Manajemen Strategi Bisnis

Persaingan dunia usaha dewasa ini tampak semakin meningkat, hal ini menyebabkan manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif. Perusahaan yang ingin berhasil memperoleh laba serta bertahan bertahun-tahun, tumbuh dan berkembang harus mampu mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin pesat pemimpin perusahaan dituntut agar lebih cermat dan tepat dalam menentukan strategi dan agar dapat memenangkan persaingan. Sehingga, pada akhirnya perusahaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari ilustrasi di atas jelaslah bahwa yang dimaksud dengan strategi adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan. Ada beberapa hal yang menarik dari pengertian strategi di atas, yaitu : Adanya rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan baik jangka pendek, menengah dan panjang.

Dalam menyusun strategi diperlukan analisis baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yaitu peluang dan ancaman / hambatan maupun kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini penting untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Perlu adanya keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna



mencapai tujuan perusahaan.

Strategi dirancang untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah-langkah yang tepat. Strategi sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk digunakan sebagai petunjuk atau tentang bagaimana organisasi tersebut mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengambilan strategi dapat dilakukan oleh setiap tingkatan manajerial bahkan pimpinan unit bisnis atau pimpinan divisi.

Tiga Tingkatan Strategi

1. Tingkat Korporasi adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada orientasi nilai, value, lebih konseptual dan tersentralisasi.
2. Tingkat Bisnis adalah lebih banyak dilakukan pada level middle manajemen, cirinya jangka waktu relatif pendek, keputusan-keputusan di buat untuk menjabatani keputusan tingkat korporasi dan fungsional, beresiko rendah
3. Tingkat Fungsional adalah melibatkan masalah-masalah operasional yang berorientasi pada aktivitas resiko rendah, biaya yang dibutuhkan rendah keputusan dibuat tergantung kepada ketersediaan SDM (Sumber Daya Manusi) dan Sumber Daya Perusahaan

Tabel Ciri dan Tugas dan Tanggung Jawab dalam 3 tingkatan Strategi

Keterangan	Ciri Level	Tugas dan Tanggung Jawab
Korporasi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Berorientasi pada nilai 2) Unsure fleksibilitas sangat tinggi 3) Jangka waktu lebih panjang 4) Prioritas pada pertumbuhan perusahaan 5) Konseptual 6) tersentralisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mengembangkan rencana jangka panjang 3-5 tahun 2) Bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan serta non keuangan perusahaan 3) Mempertahankan citra/image perusahaan memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan 4) Menentukan jenis bisnis yang akan dimasuki perusahaan 5) Merumuskan strategi dan menentukan luas aktivitas dan area fungsional bisnis



<p>Bisnis</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resiko rendah 2) Keuntungan rendah 3) Setiap keputusan ada mediasi antara level korporasi dan fungsional 4) Biaya rendah 5) Membuat keputusan dan memberi pandangan antara lain tentang saluran distribusi, lokasi pasar, wilayah pabrik dan segmentasi pasar 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di arena pasar produk yang terpilih 2) Mengidentifikasi dan memastikan segmen pasar yang paling menjanjikan
<p>Fungsional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Jangka waktu pendek, kurang dari 1 tahun 2) Beresiko rendah 3) Keputusan diterapkan pada aktivitas yang sedang berjalan 4) Keputusan melibatkan masalah operasional dan berorientasi pada aktivitas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Menerapkan dan melaksanakan strategi perusahaan 2) Mengembangkan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek untuk bidang seperti produksi, operasi dll

COMPONENT OF THE STRATEGIC MANAGEMENT MODEL

1. Company Vission : (what) apa yang ingin dicapai
2. Company mission:(what) langkah-langkah apa saja untuk mewujudkan misi
3. Company profile (profil perusahaan):kualitas dan kuantitas pada perusahaan
4. External environment (lingkungan eksternal: a.kondisi” poleksosbudhankamtek”politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan keamanan, teknologi; b. kondisi industry yang serupa; c. kondisi operasional perusahaan tersebut)
5. Strategic(how) analysis and choice (analisis dan pilihan strategi yang akan dijalankan perusahaan)
6. Long-term objectives (sasaran jangka panjang yang dijalankan perusahaan)
7. Grand strategy (strategi umum):pernyataan umum
8. Annual objectives (sasaran tahunan yang dijalankan perusahaan)
9. Functional strategies (strategi fungsional):rumusan rincian yang dilakukan perusahaan
10. Policies (kebijakan):keputusan rutin dan batasan keleluasaan/sop perusahaan
11. Institutionalizing the strategy (melembagakan strategi “MENDARAHDAGINGKAN”):melalui struktur, KULTUR, leadership, imbalan
12. Control and evaluation (pengendalian dan evaluasi) strategi yang dilakukan perusahaan tersebut

MISI PERUSAHAAN

Apa yang dimaksud misi perusahaan?

- Arahan sekaligus batasan proses pencapaian visi/tujuan
- Usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki oleh pemilik ketika pertama kali -mendirikan perusahaan (Sumarsono)



- Filosofi dasar (Fundamental – Purpose) yang membedakan suatu perusahaan dan perusahaan sejenis
- Pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama (enduring)
- Filosofi bisnis
- Pernyataan sikap, pandangan, dan orientasi yang bersikap umum bukan target yang diukur

LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan Jauh/ Umum:

- Ekonomi,
- Sosial budaya,
- Demografi,
- Politik/ hukum,
- Teknologi

Lingkungan Industri:

- Hambatan masuk
- kekuatan pemasok,
- kekuatan pembeli,
- Ketersediaan substitusi
- Persaingan antar perusahaan

Lingkungan Operasional:

- Pesaing
- Kreditor
- Pelanggan
- Tenaga kerja
- pemasok

Langkah Analisis Internal:

- Identifikasi faktor-faktor strategik internal dan kegiatan- kegiatan nilai



- Membandingkan dengan informasi historis dan standar keunggulan internal
- Memilah-milah kekuatan dan kelemahan ke dalam untuk proses

Formulating Longterm Objekstives and Grand Strategies (Merumuskan Sasaran Jangka Panjang dan Strategi Umum)

Pilihan-pilihan dalam Strategi Umum: Konsentrasi, Pengembangan Pasar, dan Pengembangan Produk sebagai berikut:

Konsentrasi (meningkatkan penggunaan produk lama dipasar lama):

Menambah tingkat pelanggan lama

- Menambah jumlah pembelian
- Mempercepat keusangan produk
- Mengiklankan penggunaan lain
- Memberi insentif harga untuk penggunaan lebih banyak

Memikat pelanggan pesaing

- Mempertajam differensiasi merek
- Meningkatkan usaha promosi
- Menurunkan harga

Memikat bukan pengguna untuk membeli produk

- Merangsang keinginan mencoba melalui produk contoh (sampling), insentif harga
- Menaikan harga atau menurunkan harga
- Mengiklankan pengguna baru

Pengembangan Pasar (menjual produk lama dipasar baru):

Membuka pasar geografis baru

- Ekspansi regional
- Ekspansi nasional
- Ekspansi internasional



Memikat segmen pasar lain

- Mengembangkan versi produk untuk memikat segmen lain
- Menggunakan saluran distribusi
- Beriklan dimedia lain

Pengembangan Produk (mengembangkan produk baru untuk pasar lama):

Mengembangkan atribut produk baru

- Adaptasi (gagasan lain, pengembangan)
- Modifikasi (mengubah warna, gerakan, suara, bau, bentuk rupa)
- Memperbesar (lebih kuat, lebih panjang, lebih tebal, tambahan)
- Memperkecil (lebih kecil, lebih pendek, lebih ringan)
- Substitusi (bahan lain, proses, sumber tenaga)
- Mengembangkan beragam tingkat mutu
- Mengembangkan model dan ukuran lain (profilerasi produk)

Empat Belas Grand strategies(14 Strategi Umum):

1. Concentrated growth (strategi pertumbuhan terkonsentrasi/ penetrasi)

Terkonsentrasi pada suatu produk, satu pasar dan satu teknologi dominan

Kunci sukses

Perusahaan mampu menilai:

- Kebutuhan pasar
- Perilaku pembeli
- Kepekaan pelanggan terhadap harga
- Efektivitas promosi

Risiko dan keuntungan

- Rentan terhadap perubahan segmen sasaran
- Rentan terhadap perubahan lingkungan ekonomi



- Renta terhadap biaya oportunitas tinggi
 - Lebih mahir dari pesaing
 - Murah dan risiko rendah
2. Market development (strategi pertumbuhan pengembangan pasar)
Produk lama/ sedikit modifikasi, wilayah atau segmen pasar baru
 3. Produk development (strategi pertumbuhan pengembangan produk)
Modifikasi produk/ penciptaan produk baru terkait pelanggan lama
Tujuan:
 - memperpanjang daur hidup produk
 - Memanfaatkan reputasi/ merek favorit
 4. Inovation (strategi pertumbuhan dengan inovasi produk)
 - Produk baru/ produk lama disempurnakan besar-besaran
 - Produk lama menjadi usang
 - Menciptakan daur hidup produk baaru
 - Perusahaan terus-menerus mengembangkan gagasan baru/ orisinal
 - Meraih lebih awal tinggi
 5. Horizontal integration (strategi pertumbuhan dengan akuisisi pesaing)
 - Akuisisi satu/ lebih pesaing
 - Akses ke pasar baru
 6. Vertical integration (strategi pertumbuhan pengembangan operasi)
Tujuan:
 - Pengembangan operasi
 - Pangsa pasar lebih besar
 - Meningkatkan skala ekonomis
 - Efisiensi pengguna modal
 - Memperluas basis kompetensi



- a. *Backward vertical integration:*
 - Meningkatkan kepastian jumlah dan mutu bahan baku
 - Meningkatkan pengendalian biaya dan keuntungan
- b. *Forward vertical integration:*
 - Menjamin produksi yang stabil
 - Meningkatkan kepastian permintaan
7. Concentric diversification (strategi pertumbuhan pengembangan terkait)

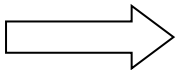
Pengembangan usaha (produk, teknologi, dan pasar terkait) misalnya Jawa Pos membuat pabrik kertas)
8. Conglomerate diversification (strategi pertumbuhan pengembangan tak terkait)
 - Pengembangan usaha (produk, teknologi, dan pasar tak terkait)
 - Pertimbangan laba yang menarik
9. Turn around (berbenah diri karena perusahaan sakit)
 - Laba perusahaan menurun karena:
 - Resesi ekonomi
 - Inefisiensi produk
 - Terobosan inovatif pesaing
 - Pembinaan:
 - Reduksi biaya: pengurangan karyawan, menyewa bukan membeli peralatan, mengurangi/menghapus biaya promosi, pengurangan skala bisnis.
 - Reduksi aset: penjualan aset yang tidak sangat penting bagi operasi pokok, penghapusan “fasilitas mewah”.
10. Divestiture (divestasi menjual perusahaan atau komponen utama perusahaan)

Menjual perusahaan atau komponen utama perusahaan

Alasan:

 - Ketidakcocokan parsial



- Perusahaan perusahaan induk
 - Komponen kegiatan pokok
 - Kebutuhan dana
 - Tindakan antitrust pemerintah
-  Kegagalan divestiture dan turnaround
berakibat kebangkrutan

11. Liquidation (likuidasi/menjual sebagian atau seluruhnya sebagai aset fisik perusahaan)

- Perusahaan dijual sebagian atau seluruhnya (sebagai aset fisik, bukan sebagai usaha)
- Strategi paling tidak menarik
- Meminimalkan kerugian semua pihak

12. Joint venture (usaha patungan)

- Kepemilikan bersama
- Memberi peluang baru bersama
- Resiko ditanggung bersama
- Membatasi keleluasaan, pengendalian dan potensi laba pihak-pihak yang terkait
- Menjadi tuntutan globalisasi

13. Strategic alliances (pemberian lisensi)

- Tidak saling memiliki saham
- Berupa pemberian lisensi:
 - Paten
 - Merek dagang
 - Pengetahuan teknis
- Lisensor memperoleh royalty dalam waktu tertentu
- Bebas tarif atau kuota impor
- Bentuk lain: penunjukan distributor asing



14. Consortia (konsorsium terkait antara bisnis-bisnis dalam suatu industri)

Konsorsium = Keiretsu (Jepang)
= Chaebol (Korea Selatan)

Keterhubungan raksasa, saling berkait antara bisnis-bisnis dalam suatu industri

Meminimalkan resiko persaingan

- Pembagian beban biaya
- Peningkatan skala ekonomis
- Penyehatan Perusahaan

Indikator Perusahaan Sakit

— Keuangan

- Pembayaran melalui bank dengan saldo defisit (overdraft)
- Ketidakcukupan kas (inliquid)
- Pembayaran hutang terlambat dan hutang bertambah tak terkendali
- Penagihan piutang terlambat dan yang tak tertagih meningkat
- Cek kosong
- Muncul biaya tambahan terhadap hutang
- Laba terus menerus menurun
- Modal kerja menurun drastic
- Prosentase biaya operasional meningkat terus
- Buruknya akuntansi perusahaan

— Pemasaran

- Penjualan mendatar/ menurun
- Pengsa pasar produk kunci menurun
- Kepercayaan konsumen menurun
- Pengaduan konsumen meningkat
- Memasarkan produk yang salah
- Kehilangan keunggulan bersaing



- Kurang peka terhadap kebutuhan/ keinginan konsumen

Produksi/operasi

- Perputaran persediaan menurun drastis
- Pemasok berkurang kepercayaannya
- Biaya pabrikasi meningkat terus
- Kesalahan pemilihan saluran distribusi

Personalia

- Kepekaan manajemen terhadap penurunan laba berkurang
- Pengurangan karyawan analisis penyebab
- Moral karyawan rendah dan bekerja apa adanya
- Gaji dan tunjangan karyawan meningkat lebih cepat dibandingkan dengan peningkatan produktifitas dan laba
- Dominasi departemen tertentu
- Perbedaan arah manajemen yang panjang
- Putusnya rantai komando
- Para pimpinan memasuki tahap tumpul, merasa telah berprestasi, cepat puas
- Absensi dan kecelakaan kerja meningkat
- Penerimaan hak-hak karyawan terlambat

MANFAAT MANAJEMEN STRATEGI

- Memperkuat perusahaan mencegah masalah
- Interaksi kelompok menghasilkan pilihan strategi terbaik
- Mempertinggi motivasi SDM
- Mengurangi tumpang tindih kegiatan
- Penolakan terhadap perubahan berkurang

C. Rangkuman

Garis besar pada bab ini membahas model manajemen strategi bisnis, manfaat manajemen strategi bisnis, dan 14 strategi umum.



D. Latihan Soal

1. Buatlan model manajemen strategi bisnis ?
2. Sebutkan strategi umum dalam bisnis ?
3. Sebutkan 3 tingkatan strategi dan jelaskan ?







BAB 12



ETIKA BISNIS

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu menjelaskan konsep etika bisnis

A. Definisi Etika Bisnis

Istilah “ETIKA” berasal dari bahasa Yunani kuno, yakni ”ETHOS” (tunggal) dalam bentuk tunggal berarti: kebiasaan, adat; akhlak, watak; perasaan, sikap, cara berpikir. Dalam bentuk jamak: ”THA ETHA” artinya watak, adat istiadat, kebiasaan. Dari arti ETHA inilah menjadi muncul istilah “ETIKA”.

- **Ethics:** *Is the discipline that deals with what is good and bad and with moral duty and obligation, can also be regarded as a set of moral principles or values.* (Etika: Apakah disiplin yang berurusan dengan apa yang baik dan buruk dan dengan kewajiban moral dan kewajiban, juga dapat dianggap sebagai seperangkat prinsip moral atau nilai-nilai).
- **Ethical behavior:** *Is that which is accepted as morally “good” and “right” as opposed to “bad” or “wrong” in a particular setting.* (Perilaku Etis: Apakah yang isaccepted secara moral "baik" dan "kanan" sebagai lawan "buruk" atau "salah" dalam pengaturan tertentu).
 - **Etika** adalah kunci profesionalisme, jadi sebelum bicara profesional atau tidak, yang namanya etika harus terlebih dulu dipahami. Tanpa etik
 - **Etika** adalah **falsafah tingkah laku**. Etika didefinisikan sebagai **sains moral** dan **prinsip-prinsip moral** yang bertanggungjawab menentukan tindakan seseorang dengan mematuhi nilai-nilai moral. Pengertian pertama etika identik dengan moralitas. Pengertian berikutnya etika sama dengan moralitas (adat istiadat atau kebiasaan).

Defenisi Moral

Moralitas berasal dari bahasa latin “MOS” (tunggal) atau jamak “MORES” artinya adat istiadat atau kebiasaan. Sehingga MORAL



adalah tingkah laku manusia sejajar dengan ajaran, peraturan, adat dan agama yang ditetapkan oleh masyarakat. Ajaran, peraturan, adat dan agama ini menentukan bagaimana manusia harus hidup dan bertindak agar menjadi manusia baik.

- **Morality:** *A system or doctrine of moral conduct which refers to principles of right and wrong in behavior.* (Moralitas: Sebuah sistem atau doktrin perilaku moral yang mengacu pada prinsip-prinsip benar dan salah dalam perilaku).

J.L. Mackie mendefinisikan moral dan etika sebagai "disiplin yang dapat menerangkan nilai baik dan buruk sesuatu perbuatan serta menyediakan garis-garis perbezaan antara kebaikan dan keburukan seseorang."

A.R. Lacey dan **W.L. Reese** menyamakan istilah moral dengan etika. Mengikuti mereka, moral dan etika merujuk kepada "kegiatan aktiviti praktikal yang melibatkan tingkah laku, adat dan cara hidup serta aspek niat dan kecenderungan seseorang atau masyarakat dalam melakukan sesuatu aktiviti."

Dalam falsafah, etika merujuk kepada pengajian moral yang tertumpu kepada nilai dan kelakuan manusia.

Apabila kita mengatakan seseorang bermoral atau tidak bermoral, maksudnya bahwa orang tersebut orang yang baik atau tidak baik. Apabila kita merujuk kepada tindakan manusia sebagai bermoral atau tidak bermoral, maksudnya bahwa tindakan manusia tersebut betul atau salah.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ETIKA dan moralitas mempunyai arti yang sama sebagai system nilai tentang bagaimana manusia harus hidup baik, terwujud dalam pola perilaku yang konstan dan terulang dalam kurun waktu sehingga menjadi kebiasaan. Pengertian kedua etika tidak sama dengan moralitas karena tidak berisikan nilai dan norma konkrit yang menjadi pedoman hidup manusia. Moralitas adalah pedoman yang dimiliki individu atau kelompok tentang apa yang benar dan salah berdasarkan standar moral.



Standar moral ialah persoalan yang dianggap memiliki konsekuensi serius didasarkan pada penalaran yang baik.

Aplikasi Kemoralan

Moral melibatkan manusia dan hubungannya dengan manusia, alam, dan makhluk lain, bukan manusia.

Dalam aplikasi kemoralan, terdapat 4 aspek, yakni (a) Kemoralan agama, (b) Kemoralan sosial, (c) Kemoralan individu dan (d) Kemoralan alam.

Ad (a) KEMORALAN AGAMA

Merujuk kepada perhubungan antara manusia dengan Tuhan atau Kuasa Luar Biasa. Keimanan dan kepercayaan kepada Tuhan, membuat apa yang diperintah-Nya dan menghindari apa yang dilarangnya merupakan asas kehidupan moral manusia.

Ad (b) KEMORALAN SOSIAL

Merujuk kepada hubungan sesama manusia. Aspek ini merupakan aspek terpenting dalam hidup manusia dan melibatkan semua aspek lain dan dibincangkan dalam kebanyakan sistem etika.

Ad (c) KEMORALAN INDIVIDU

Merujuk kepada hubungan manusia dengan dirinya atau kawalan diri berdasarkan kod moral sendiri yang mungkin diterima atau tidak oleh masyarakat atau agama. Sesuatu perlakuan dinilai berdasarkan penilaian sendiri oleh individu. Juga merujuk kepada tanggungjawab individu kepada diri sendiri untuk mengembangkan kepentingan, bakat dan kepercayaannya.

Ad (d) KEMORALAN ALAM

Merujuk kepada perhubungan manusia dengan alam. Setiap benda di alam ini mempunyai nilai dan faedah. Manusia bertanggungjawab mengurus alam untuk menjamin kesejahteraan hidup. Pencemaran alam adalah kesan kurangnya kesedaran kemoralan manusia terhadap alam



sekitar. Kesedaran moral terhadap alam menekankan alam merupakan sebahagian dari kehidupan manusia.

Perbedaan etika dengan etiket

- "Etika" biasanya refleksi moral, normatif membicarakan pertentangan antara yang baik dan yang buruk, yang dianggap sebagai nilai relatif.

Perbedaan antara etika dengan etiket:

ETIKA, menyangkut:

- Moral
- Timbang rasa
- Perbuatan baik-buruk, yang boleh dan tidak boleh dilakukan (larangan)
- Usaha manusia, secara lebih mendalam memakai akal budi dan pikirannya agar hidup lebih baik.
- Kewajiban, norma-norma, hukum-hukum, petunjuk-petunjuk, aturan-aturan, akhlak tentang apa saja yang dihayati sebagai boleh dan tidak boleh.

ETIKET, menyangkut:

- Hukum-hukum yang lazim dalam sopan santun
- Yang dipatuhi antara ahli dalam profesi yang sama
- Aturan hubungan formal atau tingkah laku sosial dalam kelas masyarakat atau profesi
- Sopan-santun dalam pergaulan
- Yang dipatuhi antara profesi yang sama
- Perbuatan / Cara bertingkah laku
- Dianggap sopan dalam suatu kebudayaan, di tempat lain bisa dianggap tidak sopan
- Etik dapat pula mencakup: budaya kaum sendiri dan orang lain, korporat, negara, antar bangsa



Arti lain dari Etiket:

- Lambang yang ditempelkan pada produk memuat informasi singkat tentang sesuatu produk.

Macam-macam norma

Norma diartikan sebagai kaidah atau pedoman untuk melakukan sesuatu. Secara umum norma dibagi menjadi dua, yakni norma umum dan khusus. Norma umum adalah aturan yang bersifat umum dan universal. Norma umum ini dibagi menjadi tiga, yakni norma sopan santun, norma hukum dan norma moral. Sedangkan norma khusus adalah aturan yang berlaku dalam kegiatan tertentu/khusus. Mis, aturan jual beli, aturan olah raga, aturan kuliah dsb.

Pofesi

Istilah profesi adalah suatu hal yang berkaitan dengan bidang tertentu atau jenis pekerjaan (*occupation*) yang sangat dipengaruhi oleh pendidikan dan keahlian. Banyak orang yang bekerja tetapi belum tentu dikatakan memiliki profesi yang sesuai. Keahlian dari pendidikan kejuruan, belum dapat disebut telah memiliki profesi. Orientasi utama profesi adalah untuk kepentingan masyarakat dengan menggunakan keahlian yang dimiliki. Profesi tanpa disertai suatu kesadaran diri yang tinggi, maka profesi dapat dengan mudahnya disalahgunakan oleh seseorang. Misalnya penyalahgunaan profesi dibidang komputer, kasus menjebol dan mengcopy program komersial untuk diperjualbelikan lagi tanpa ijin dari hak pencipta program tersebut. Karena itu, setiap profesi harus mahami etika profesi dan kode etik profesi.

Pengertian etika bisnis

Definisi etika bisnis menurut **Business & Society - Ethics and Stakeholder Management** (Caroll & Buchholtz): *Ethics is the discipline that deals with what is good and bad and with moral duty and obligation. Ethics can also be regarded as a set of moral principles or values. Morality is a doctrine or system of moral conduct. Moral conduct refers to that which relates to principles of*



right and wrong in behavior. Business ethics, therefore, is concerned with good and bad or right and wrong behavior that takes place within a business context. Concepts of right and wrong are increasingly being interpreted today to include the more difficult and subtle questions of fairness, justice, and equity. (Etika merupakan disiplin yang berhubungan dengan apa yang baik dan buruk dan dengan kewajiban moral dan kewajiban. Etika juga dapat dianggap sebagai seperangkat prinsip moral atau nilai-nilai. Moralitas adalah suatu doktrin atau sistem perilaku moral. Perilaku moral mengacu pada yang berhubungan dengan prinsip-prinsip benar dan salah dalam perilaku. Etika bisnis, Oleh karena itu, berkaitan dengan perilaku baik dan buruk atau benar dan salah yang terjadi dalam konteks bisnis. Konsep benar dan salah semakin sering ditafsirkan hari ini untuk memasukkan pertanyaan yang lebih sulit dan halus keadilan, keadilan, dan kesetaraan).

Dari sumber yang lain, disebutkan: *Ethics is a philosophical term derived from the Greek word "ethos," meaning character or custom. This definition is germane to effective leadership in organizations in that it connotes an organization code conveying moral integrity and consistent values in service to the public.* (Etika adalah istilah filosofis yang berasal dari kata Yunani "etos," yang berarti karakter atau kustom. Definisi ini erat dengan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi dalam hal ini berkonotasi kode organisasi menyampaikan integritas moral dan nilai-nilai yang konsisten dalam pelayanan kepada publik). (R. Sims, **Ethics and Corporate Social Responsibility - Why Giants Fall**, C.T.:Greenwood Press, 2003)

Dengan demikian etika bisnis merupakan etika terapan dengan pemahaman bahwa apa yang baik dan benar untuk beragam aktivitas dan usaha yang kita sebut bisnis. Pembahasan tentang etika bisnis harus dimulai dengan menyediakan rerangka prinsip-prinsip dasar pemahaman tentang apa yang dimaksud dengan istilah baik dan benar, hanya dengan cara itu selanjutnya seseorang dapat membahas implikasi-implikasi terhadap dunia bisnis. Etika dan Bisnis, mendeskripsikan etika bisnis secara umum dan menjelaskan orientasi umum terhadap bisnis, dan mendeskripsikan beberapa pendekatan khusus terhadap etika

bisnis, yang secara bersama-sama menyediakan dasar untuk menganalisis masalah-masalah etis dalam bisnis.

Pembagian Etika bisnis

- **Normative ethics:** *Concerned with supplying and justifying a coherent moral system of thinking and judging. Normative ethics seeks to uncover, develop, and justify basic moral principles that are intended to guide behavior, actions, and decisions.* (Prihatin dengan memasok dan membenarkan suatu sistem moral yang koheren berpikir dan menilai. Etika normatif berusaha untuk mengungkap, mengembangkan, dan membenarkan prinsip-prinsip moral dasar yang dimaksudkan untuk membimbing perilaku, tindakan, dan keputusan). R. DeGeorge, **Business Ethics**, 5th ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2002)
- **Descriptive ethics:** *Is concerned with describing, characterizing, and studying the morality of a people, a culture, or a society. It also compares and contrasts different moral codes, systems, practices, beliefs, and values.* (Berkaitan dengan menjelaskan, karakteristik, dan mempelajari moralitas suatu bangsa, budaya, atau masyarakat. Hal ini juga membandingkan dan kontras kode moral yang berbeda, sistem, praktik, keyakinan, dan nilai-nilai). R. A. Buchholtz and S. B. Rosenthal, **Business Ethics** (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998).

Berbisnis Beretika

Sebenarnya, keberadaan etika bisnis tidak hanya menjawab pertanyaan-pertanyaan “remeh” seperti, “Saya belanja Rp 50.000 tapi cuma ditagih Rp 45.000. Perlu nggak saya lapor?”, atau, “Bisakah saya melakukan tindakan tidak etis/melanggar hukum untuk meningkatkan kinerja divisi saya?”, atau, “*Should I accept this gift or bribe that is being given to me to close a big deal for the company?*”, atau, “*Is this standard we physicians have adopted violating the Hippo-cratic oath and the value it places on human life?*”, dan pertanyaan-pertanyaan serupa lainnya.



Sebuah studi selama 2 tahun yang dilakukan The Performance Group, sebuah konsorsium yang terdiri dari Volvo, Unilever, Monsanto, Imperial Chemical Industries, Deutsche Bank, Electrolux, dan Gerling, menemukan bahwa pengembangan produk yang ramah lingkungan dan peningkatan *environmental compliance* bisa menaikkan *EPS (earning per share)* perusahaan, mendongkrak *profitability*, dan menjamin kemudahan dalam mendapatkan kontrak atau persetujuan investasi.

Di tahun 1999, jurnal *Business and Society Review* menulis bahwa 300 perusahaan besar yang terbukti melakukan komitmen dengan publik yang berlandaskan pada kode etik akan meningkatkan *market value added* sampai dua-tiga kali daripada perusahaan lain yang tidak melakukan hal serupa.

Bukti lain, seperti riset yang dilakukan oleh DePaul University di tahun 1997, menemukan bahwa perusahaan yang merumuskan komitmen korporat mereka dalam menjalankan prinsip-prinsip etika memiliki kinerja finansial (berdasar penjualan tahunan/*revenue*) yang lebih bagus dari perusahaan lain yang tidak melakukan hal serupa.

a. Sebagai Pebisnis

Contoh Kasus Enron Corporation

Pada terbitan April 2001, majalah *Fortune* menjuluki Enron sebagai perusahaan paling *innovative* di Amerika “Most Innovative” dan menduduki peringkat 7 besar perusahaan di Amerika. Enam bulan kemudian (Desember 2001) Enron diumumkan bangkrut. Kejadian ini dijuluki sebagai “Penipuan accounting terbesar di abad ke 20”. Sebanyak 12 ribu karyawan kehilangan pekerjaan. Pemegang saham-saham Enron kehilangan US\$ 70 Trilyun dalam sekejap ketika nilai sahamnya turun menjadi nol.

Kejadian ini terjadi dengan memanfaatkan celah di bidang akuntansi. Andrew Fastow, Chief Financial officer bekerjasama dengan akuntan public Arthur Andersen, memanfaatkan celah di bidang akuntansi, yaitu dengan menggunakan “*special purpose entity*”,



karena aturan accounting memperbolehkan perusahaan untuk tidak melaporkan keuangan special purpose entity bila ada pemilik saham independent dengan nilai minimum 3%.

Dengan special purpose entity tadi, kemudian meminjam uang ke bank dengan menggunakan jaminan saham Enron. Uang hasil pinjaman tadi digunakan untuk menghidupi bisnis Enron, yang disebutnya partnerships. Dari kasus WorldCom's dan Enron diatas, dapat diamati bahwa walaupun sudah ada aturan yang jelas mengatur system accounting, tetapi kalaumanusia yang mengatur tadi tidak bermoral dan tidak beretikaakan memanfaatkan celah yang ada untuk kepentingan sendiri.

Sebagai sebuah entitas/kesatuan bisnis (*business entity*), Enron, Corporation (perusahaan energi) pada awalnya adalah anggota pasar yang baik, mengikuti peraturan yang ada di pasar dengan sebagaimana mestinya. Pada akhirnya, Enron meninggalkan prestasi dan reputasi baik tersebut, serta memilih membuka perusahaan sebagai petnerships. Memindahkan utang perusahaan dari induk perusahaan ke perusahaan partnerships sehingga tidak nampak dalam laporan keuangan, yampak laporan keuangan tetap menarik, padahal sudah digembosi. Total utang yang berhasil disembunyikan sebesar 1,2 miliar dollar. Sebagai perusahaan Amerika terbesar ke delapan, Enron kemudian tersungkur kolaps (bangkrut pada 2 Des, 2001, tepat satu tahun setelah *California energy crisis*).

b. Sebagai Konsumen

Kasus Morgan, persaingan bisnis yang kian sengit memang mengakibatkan terdistorsinya batas-batas antara *right-wrong* atau *good-bad*. Lumrah sekali kita jumpai praktik bisnis yang menembus area abu-abu. Tidak jarang pula kampanye pemasaran begitu gencar digalakkan sehingga membuat kita bahkan tidak bisa mengenali diri kita sendiri. Kita “dipaksa” membeli barang yang kita tidak perlu. Kita “senang” mengonsumsi produk yang sebenarnya justru merusak diri kita. Kita “bahagia” memakai



produk luar negeri sementara industri dalam negeri mulai kehabisan nafas. Kompas beberapa waktu lalu pernah mengulas tentang gencarnya cengkeraman kapitalisme membelenggu negara-negara yang baru berkembang seperti Indonesia. Korbannya adalah masyarakat strata menengah dan masyarakat strata “agak bawah” yang “memaksakan diri” untuk masuk ke level yang lebih tinggi. Secara fundamental ekonomi, pengaruhnya jelas tidak baik karena ekonomi yang didasarkan pada tingkat konsumsi yang besar (apalagi dibiayai oleh utang) benar-benar rawan. Secara sosial, jelas fenomena ini akan menimbulkan pergeseran dan rentan terhadap benturan yang dampak turunannya sebenarnya cukup mengerikan. Kapitalisme, yang didasarkan pada perdagangan, menurut Adam Smith sejak lama sebagai kunci kemakmuran. Dengan adanya perdagangan, maka spesialisasi, penghargaan, kebersamaan, perdamaian, serta kemakmuran bisa tercapai. Yang salah adalah ketika kapitalisme dijalankan dengan melanggar etika sehingga menodai nilai-nilai murni perdagangan itu sendiri.

Belajar dari pengalaman Morgan, sebagai konsumen kita memang harus mulai belajar untuk peduli terhadap praktik-praktik bisnis yang melanggar batas-batas etika. Karena pada akhirnya konsumenlah yang dirugikan. Sementara produsen memiliki kesempatan berkelit yang lebih banyak.

Padahal, sebenarnya kita nggak perlu malu mengonsumsi tahu, tempe, atau daun singkong, sementara teman-teman kita makan di restoran *fast food*. Biarlah kita mengenakan produk dalam negeri sementara orang lain pakai Versace, Bvlgari, atau Luis Vuitton. Tidak ada yang akan menghukum kita hanya karena ponsel kita lebih lawas daripada milik rekan kita. Kita tidak perlu ganti mobil hanya karena tetangga kita barusan beli mobil baru. Kita juga tidak harus membeli rumah yang lebih besar sementara kita sendiri sebenarnya sudah cukup nyaman dengan rumah yang ada.

Pengertian Bisnis

- Dalam ilmu ekonomi, bisnis adalah suatu organisasi yang menjual barang atau jasa kepada konsumen atau bisnis lainnya, untuk mendapatkan laba. Secara historis kata bisnis dari bahasa Inggris *business*, berasal dari kata “*busy*” yang berarti “sibuk” dalam arti sibuk mengerjakan aktivitas dan pekerjaan yang mendatangkan keuntungan. Dalam ekonomi kapitalis, dimana kebanyakan bisnis dimiliki oleh pihak swasta, bisnis dibentuk untuk mendapatkan profit dan meningkatkan kemakmuran para pemiliknya. Namun tidak semua bisnis mengejar keuntungan semata, ada bisnis yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan semua anggotanya, isalnya koperasi.
- Secara etimologi, bisnis berarti keadaan dimana seseorang atau sekelompok orang sibuk melakukan pekerjaan yang menghasilkan keuntungan.

Tujuan etika bisnis

- a. Untuk menjaga dan mengeliminir/mengurangi perbuatan praktek-praktek bisnis yang kotor, seperti sering dilakukan oleh orang-orang kapitalis atau pebisnis lainnya yang hanya mencari keungan semata, dengan berbagai tipu daya.
- b. Untuk saling menguntungkan (*win-win solution*), baik pebisnis, konsumen maupun dampaknya terhadap masyarakat.
- c. Untuk menjaga agar pebisnis mentaati norma-norma kemanusiaan dalam arti menghargai harkat dan martabat manusia, jangan dieksploitir/ diperas tenaga manusia.
- d. Agar lingkungan tetap terpelihara, dalam arti lingkungan tidak tercemar atas dilakukannya aktivitas bisnis.

Teori Etika Bisnis

Etika Teleologi

Teleologi berasal dari kata Yunani, *telos* = *tujuan*, Mengukur baik buruknya suatu tindakan berdasarkan tujuan yang mau dicapai dengan



tindakan itu, atau berdasarkan akibat yang ditimbulkan oleh tindakan itu. Dua aliran etika teleologi, yakni: egoisme etis dan utilitarianisme

- a. **Egoisme Etis.** Inti pandangan egoisme adalah bahwa tindakan dari setiap orang pada dasarnya bertujuan untuk mengejar pribadi dan memajukan dirinya sendiri.

Egoisme ini baru menjadi persoalan serius ketika ia cenderung menjadi *hedonistis*, yaitu ketika kebahagiaan dan kepentingan pribadi diterjemahkan semata-mata sebagai kenikmatan fisik yg bersifat vulgar.

- b. **Utilitarianisme.** Berasal dari bahasa latin *utilis* yang berarti “bermanfaat”.

Menurut teori ini suatu perbuatan adalah baik jika membawa manfaat, tapi manfaat itu harus menyangkut bukan saja satu dua orang melainkan masyarakat sebagai keseluruhan.

Dalam rangka pemikiran utilitarianisme, kriteria untuk menentukan baik buruknya suatu perbuatan adalah “the greatest happiness of the greatest number”, kebahagiaan terbesar dari jumlah orang yang terbesar.

Deontologi

Istilah deontologi berasal dari kata Yunani ‘*deon*’ yang berarti kewajiban. ‘Mengapa perbuatan ini baik dan perbuatan itu harus ditolak sebagai buruk’, deontologi menjawab: ‘karena perbuatan pertama menjadi kewajiban kita dan karena perbuatan kedua dilarang’. Yang menjadi dasar baik buruknya perbuatan adalah kewajiban. Pendekatan deontologi sudah diterima dalam konteks agama, sekarang merupakan juga salah satu teori etika yang terpenting.

Prinsip Deontolog

- a. Supaya tindakan punya nilai moral, tindakan ini harus dijalankan berdasarkan kewajiban
- b. Nilai moral dari tindakan ini tidak tergantung pada tercapainya tujuan dari tindakan itu melainkan tergantung pada kemauan baik



- yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan itu, berarti walaupun tujuan tidak tercapai, tindakan itu sudah dinilai baik
- c. Sebagai konsekuensi dari kedua prinsip ini, kewajiban adalah hal yang niscaya dari tindakan yang dilakukan berdasarkan sikap hormat pada hukum moral universal

Teori Hak

Dalam pemikiran moral dewasa ini barangkali teori hak ini adalah pendekatan yang paling banyak dipakai untuk mengevaluasi baik buruknya suatu perbuatan atau perilaku.

Teori Hak merupakan suatu aspek dari teori deontologi, karena berkaitan dengan kewajiban. Hak dan kewajiban bagaikan dua sisi uang logam yang sama.

Hak didasarkan atas martabat manusia dan martabat semua manusia itu sama. Karena itu hak sangat cocok dengan suasana pemikiran demokratis.

Teori Keutamaan Etika (*Virtue Ethics*)

Memandang sikap atau akhlak seseorang. Tidak ditanyakan apakah suatu perbuatan tertentu adil, atau jujur, atau murah hati dan sebagainya. Keutamaan dapat didefinisikan sebagai watak yang telah diperoleh seseorang dan memungkinkan dia untuk bertingkah laku baik secara moral. Contoh keutamaan: kebijaksanaan, keadilan, suka bekerja keras, hidup yang baik, dsb.

Etika diperlukan dalam bisnis

Dalam bisnis orang dituntut berani bertaruh, mengambil resiko, berspekulasi, berani mengambil langkah-langkah strategis tertentu agar berhasil dalam bisnisnya. Sebab yang dipertaruhkan dalam bisnis tidak saja bagaimana mendapatkan uang dan barang material, tetapi dipertaruhkan pula harga diri sipebisnis tersebut, menjaga nama baik, keluarga, hidup karyawannya.



Bahwa masyarakat memiliki hak akan kehidupan sosial yang baik dan atas lingkungan hidup yang sehat. Selanjutnya, kewajiban untuk melakukan pelestarian lingkungan hidup juga diatur di dalam Pasal 5 Undang-Undang No. 23 tahun 1997 tentang Pengelolaan Lingkungan Hidup, sebagai berikut:

“Setiap orang mempunyai hak untuk berperan dalam rangka pengelolaan lingkungan hidup sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.”

Dari hal tersebut diatas, menuntut para pelaku bisnis untuk menjalankan usahanya dengan semakin bertanggung jawab. Pelaku bisnis tidak hanya dituntut untuk memperoleh keuntungan dari lapangan usahanya, melainkan mereka juga diminta untuk melaksanakan *Corporate Social Responsibility (CSR)*.

Defenisi CSR.

1. *The World business Council for Sustainable Development (WBSD)*

“Continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic developmet while improving the quqlity of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large “
(Perwakilan Bisnis Dewan Pembangunan Berkelanjutan (WBSD)
"Continuing komitmen bisnis untuk berperilaku etis dan berkontribusi terhadap developmet ekonomi sambil meningkatkan quqlity kehidupan tenaga kerja dan keluarga mereka serta masyarakat lokal dan masyarakat pada umumnya")

2. *Word Bank.*

“ The commitment of business to contribute to sustainable economic development working with employees and their representative the local community and society at large to improve quqlity of life, in ways that are both good for business and good for development“ (Bank Dunia.. "Komitmen bisnis untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan bekerja dengan employees dan perwakilan mereka masyarakat lokal dan masyarakat pada umumnya untuk



meningkatkan quqlity hidup, dengan cara yang baik baik untuk bisnis dan baik untuk pembangunan")

Hal yang sama juga terjadi pada aspek lingkungan hidup, yang menuntut perusahaan untuk lebih peduli pada lingkungan hidup tempatnya beroperasi.

Sebagaimana hasil KTT Bumi (*Earth Summit*) di Rio de Janerio, Brasil, pada tahun 1992, yang menegaskan mengenai konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*) sebagai suatu hal yang bukan hanya menjadi kewajiban negara, namun juga harus diperhatikan oleh kalangan korporasi. Konsep pembangunan berkelanjutan menuntut korporasi, dalam menjalankan usahanya, untuk turut memperhatikan aspek-aspek sebagai berikut:

1. Ketersediaan dana;
2. Misi lingkungan;
3. Tanggung jawab sosial;
4. Terimplementasi dalam kebijakan (masyarakat, korporat, dan pemerintah);
5. Mempunyai nilai keuntungan/manfaat).

Kemudian, di dalam Pertemuan Yohannesburg pada tahun 2002, memunculkan suatu prinsip baru di dalam dunia usaha, yaitu konsep *Social Responsibility*

Berawal dari munculnya suatu konsep dalam bidang korporasi untuk memperhatikan aspek lingkungan dan sosialnya, maka dalam memo ini akan dibahas mengenai penerapan prinsip tanggung jawab sosial dan lingkungan oleh perusahaan, termasuk dengan regulasinya.

Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha tidak sehat di Indonesia

Indonesia adalah negara yang berdasar atas hukum. Negara hukum adalah negara yang berlandaskan atas hukum dan yang menjamin keadilan bagi warganya. Maksudnya adalah segala kewenangan dan tindakan alat-alat perlengkapan negara atau penguasa, semata-mata berdasarkan hukum atau dengan kata lain diatur oleh hukum. Hal yang



demikian akan mencerminkan keadilan bagi pergaulan hidup warganya.

Hukum bertujuan untuk menjamin adanya kepastian hukum dalam masyarakat dan hukum itu harus pula bersendikan pada keadilan, yaitu asas-asas keadilan dari masyarakat itu. Didalam Pasal 33 UUD 1945 Bab XIV tentang Perekonomian Nasional dan kesejahteraan Sosial ditegaskan antara lain :

- a. Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas azas kekeluargaan.
- b. Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara.
- c. Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.
- d. Perekonomian nasional diselenggarakan berdasar atas demokrasi ekonomi dengan prinsip keadilan, kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional.

Ekonomi Pasar Sosial berdasarkan Pasal 33 bertujuan:

- a. Mengembangkan mekanisme ekonomi pasar terkendali yang diabdikan bagi kesejahteraan masyarakat.
- b. Mendorong inisiatif swasta dalam kegiatan ekonomi dengan tetap memelihara keseimbangan kepentingan swasta dan kepentingan social dalam manajemen perekonomian melalui instrument pengendali sebagai bentuk dari intervensi pemerintah untuk mempertahankan persaingan sehat dan wajar (Gutmann, 1991 ; Stockman; 1994).

Kejahatan bisnis yang dilakukan oleh para pelaku usaha yang merugikan para pelaku usaha yang lain, dapat menimbulkan konflik yang tidak kondusif bagi pembangunan ekonomi Negara. Penerapan aturan hukum tegas merupakan salah satu upaya untuk mencegah bentuk-bentuk kejahatan bisnis tersebut.

Lahirnya UU Anti monopoli merupakan salah satu upaya yang dilakukan pemerintah RI untuk menciptakan iklim ekonomi yang sehat dan mencegah persaingan usaha yang tidak sehat yang dapat mematikan potensi kemajuan ekonomi bangsa. Tujuan dari undang-undang antimonopoli adalah untuk menciptakan efisiensi pada ekonomi pasar dengan mencegah monopoli, mengatur persaingan yang sehat dan bebas, dan memberikan sanksi terhadap kartel atau persengkongkolan bisnis. Bagaimanapun jug ide tersebut telah lahir dari hak inisiatif DPR untuk memiliki UU Antimonopoli bagi Indonesia sejak bertahun-tahun. Berkembangnya perhatian rakyat Indonesia untuk memiliki undang-undang antimonopoli disebabkan oleh kenyataan bahwa perusahaan-perusahaan besar yang disebut konglomerat di Indonesia telah mencaplok pangsa pasar terbesar ekonomi nasional Indonesia dan dengan cara demikian mereka dapat mengatur barang-barang dan jasa, dan menetapkan harga-harga demi keuntungan mereka.

Bentuk-Bentuk Larangan Usaha menurut UU Antimonopoli

Dalam undang-undang nomor 5 tahun 1999, Monopoli didefinisikan sebagai suatu bentuk penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang dan atau penggunaan jasa tertentu oleh satu pelaku atau satu kelompok usaha. Dalam Black's Law Dictionary, Monopoli diartikan sebagai

“a privilege or peculiar advantage vested in one or more persons or companies, consisting in the exclusive right (or power) to carry on a particular business or trade, manufacture a particular article, or control the sale of whole supply of a particular commodity”.

Dalam UU Antimonopoli, monopoli didefinisikan sebagai suatu bentuk penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang dan atau penggunaan jasa tertentu oleh satu pelaku atau satu kelompok usaha. Selain dari definisi monopoli dalam undang-undang juga diberikan pengertian praktek dari monopoli , yaitu :

“Pemusatan kekuatan ekonomi oleh satu atau lebih pelaku usaha



yang mengakibatkan dikuasainya produksi dan atau pemasaran atas barang dan atau jasa tertentu sehingga menimbulkan persaingan usaha tidak sehat dan dapat merugikan kepentingan umum”.

Dari definisi yang diberikan diatas diketahui unsur-unsurpraktek monopoli ini yaitu :

- a. adanya pemusatan kekuatan ekonomi;
- b. pemusatan kekuatan tersebut berada pada satu atau lebih pelaku usaha ekonomi;
- c. pemusatan kekuatan ekonomi tersebut menimbulkan persaingan usaha tidak sehat; dan
- d. pemusatan kekuatan ekonomi tersebut merugikan kepentingan umum.

Selanjutnya yang dimaksud dengan pemusatan kekuatan ekonomi adalah:

“penguasaan yang nyata atas suatu pasar bersangkutan atas satu atau lebih pelaku usaha sehingga dapat menentukan harga barang dan jasa”; dan “Persaingan usaha tidak sehat adalah persaingan antar para pelaku usaha dalam menjalankan kegiatan produksi dan atau pemasaran barang dan atau jasa yang dilakukan dengan cara tidak jujur atau melawan hukum atau menghambat persaingan usaha”.

Dibawah ini bentuk-bentuk yang dilarang dalam berdasarkan UU Antimonopoli meliputi:

- a. Monopoli; dalam Pasal 17 Ayat (1) disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang melakukan penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang dan atau jasa yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat.
- b. Monopsoni; dalam Pasal 18 Ayat (1) disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang menguasai penerimaan pasokan atau menjadi pembeli tunggal atas barang dan atau jasa dalam pasar

bersangkutan yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha yang tidak sehat.

- c. Penguasaan Pasar; dalam Pasal 19 disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang melakukan satu atau beberapa kegiatan, baik sendiri maupun bersama pelaku usaha lain, yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat berupa :
 - 1). menolak dan atau menghalangi pelaku usaha tertentu untuk melakukan kegiatan usaha yang sama pada pasar bersangkutan; atau
 - 2). menghalangi konsumen atau pelanggan pelaku usaha pesaingnya untuk tidak melakukan usaha dengan pelaku usaha pesaingnya itu; atau
 - 3). membatasi peredaran dan atau penjualan barang dan atau jasa pada pasar bersangkutan; atau
 - 4). melakukan praktek diskriminasi terhadap pelaku usaha tertentu.
- d. *Predatory Pricing*; dalam Pasal 20 disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang melakukan pemasokan barang dan atau jasa dengan cara melakukan jual rugi aatau menetapkan harga yang sangat rendah dengan maksud untuk menyingkirkan atau mematikan usaha pesaingnya di pasar bersangkutan sehingga dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat.
- e. Penetapan Biaya; dalam Pasal 21 disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang melakukan kecurangan dalam menetapkan biaya produksi dan biaya lainnya yang menjadi bagian dari komponen harga barang dan atau jasa yang dapat mengakibatkan terjadinya persaingan usaha yang tidak sehat.
- f. Persekongkolan (*Conspiracy to arrange*); dalam Pasal 22 disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang bersengkongkol dengan pihak lain untuk mengatur dan atau menentukan pemenang tender sehingga dapat mengakibatkan terjadinya persaingan usaha yang tidak sehat.



- g. Perolehan rahasia perusahaan; dalam Pasal 23 disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang bersekongkol dengan pihak lain mendapatkan informasi kegiatan usaha pesaingnya yang diklasifikasikan sebagai rahasia perusahaan sehingga mengakibatkan terjadinya persaingan usaha tidak sehat.
- h. Penghambatan produksi dan pemasaran pesaing; dalam Pasal 24 disebutkan bahwa pelaku usaha dilarang bersengkongkol dengan pihak lain untuk menghambat produksi dan atau pemasaran barang dan atau jasa pelaku usaha pesaingnya dengan maksud agar barang dan atau jasa yang ditawarkan atau dipasok di pasar bersangkutan menjadi berkurang baik dari kualitas, maupun ketepatan waktu yang dipersyaratkan.

Bentuk-Bentuk Struktur Pasar Konsumen - Persaingan Sempurna, Monopolistik, Oligopoli dan Monopoli

1. Pasar Persaingan Sempurna

Jenis pasar persaingan sempurna terjadi ketika jumlah produsen sangat banyak sekali dengan memproduksi produk yang sejenis dan mirip dengan jumlah konsumen yang banyak. Contoh produknya adalah seperti beras, gandum, batubara, kentang, dan lain-lain.

Sifat-sifat pasar persaingan sempurna:

- Jumlah penjual dan pembeli banyak- Barang yang dijual sejenis, serupa dan mirip satu sama lain
- Penjual bersifat pengambil harga (price taker)
- Harga ditentukan mekanisme pasar permintaan dan penawaran (demand and supply)
- Posisi tawar konsumen kuat
- Sulit memperoleh keuntungan di atas rata-rata
- Sensitif terhadap perubahan harga
- Mudah untuk masuk dan keluar dari pasar

2. Pasar Monopolistik

Struktur pasar monopolistik terjadi manakala jumlah produsen atau penjual banyak dengan produk yang serupa/sejenis, namun di mana konsumen produk tersebut berbeda-beda antara produsen yang satu dengan yang lain. Contoh produknya adalah seperti makanan ringan (snack), nasi goreng, pulpen, buku, dan sebagainya.

Sifat-sifat pasar monopolistik

- Untuk unggul diperlukan keunggulan bersaing yang berbeda
- Mirip dengan pasar persaingan sempurna
- Brand yang menjadi ciri khas produk berbeda-beda
- Produsen atau penjual hanya memiliki sedikit kekuatan merubah harga- Relatif mudah keluar masuk pasar

3. Pasar Oligopoli

Pasar oligopoli adalah suatu bentuk persaingan pasar yang didominasi oleh beberapa produsen atau penjual dalam satu wilayah area. Contoh industri yang termasuk oligopoli adalah industri semen di Indonesia, industri mobil di Amerika Serikat, dan sebagainya.

Sifat-sifat pasar oligopoli:

- Harga produk yang dijual relatif sama- Pembedaan produk yang unggul merupakan kunci sukses
- Sulit masuk ke pasar karena butuh sumber daya yang besar- Perubahan harga akan diikuti perusahaan lain

4. Pasar Monopoli

Pasar monopoli akan terjadi jika di dalam pasar konsumen hanya terdiri dari satu produsen atau penjual. Contohnya seperti microsoft windows, perusahaan listrik negara (PLN), perusahaan kereta api (PT.KAI), dan lain sebagainya.

Sifat-sifat pasar monopoli:

- Hanya terdapat satu penjual atau produsen



- Harga dan jumlah kuantitas produk yang ditawarkan dikuasai oleh perusahaan monopoli
 - Umumnya monopoli dijalankan oleh pemerintah untuk kepentingan hajat hidup orang banyak
 - Sangat sulit untuk masuk ke pasar karena peraturan undang-undang maupun butuh sumber daya yang sulit didapat
 - Hanya ada satu jenis produk tanpa adanya alternatif pilihan-Tidak butuh strategi dan promosi untuk sukses
- **Tambahan Bentuk Struktur Pasar:**
- Monopsoni adalah kebalikan dari monopoli, yaitu di mana hanya terdapat satu pembeli saja yang membeli produk yang dihasilkan.
 - Monopoli adalah sesuatu yang dilarang di Republik Indonesia yang diperkuat dengan undang-undang anti monopoli.

5. Pasar Monopoli vs Oligopolistik vs Monopolistik vs Persaingan Sempurna

Ada pernyataan seorang kawan akhir-akhir ini, saat bertemu dengan pelaku pasar televisi berlangganan di Indonesia. Sebelum sering-sering bermain ke Gorontalo dan Balikpapan untuk melihat dan mendaftar pemain-pemain kecil *spanyol*^{tk}, ada baiknya konsepsi dasar tentang struktur pasar harus dipahami secara mendalam. Saya jadi tersenyum sekaligus menggeleng, “Kenapa *juga* pasar oligopolistik jadi merugikan masyarakat?” Pak, jangan memberikan pernyataan sebelum melakukan riset dan pendalaman pemahaman, ya.

Pasar monopoli pun bisa terjadi secara alamiah, karena penguasaan teknologi atau modal kapital yang besar. Saat sang pemain monopoli ini mulai melakukan tindakan merugikan masyarakat (dan ada hitungannya), di saat ini pula kebijakan persaingan usaha berperan.

Perbedaan antara persaingan sempurna dengan monopolistik:

Pasar persaingan sempurna:

- banyak pembeli dan banyak penjual
- produk homogen
- informasi produk cukup
- **free entry** (bebas masuk pasar)

Pasar persaingan monopolistik:

- banyak pembeli dan banyak penjual
- produk yang terdiferensiasi
- informasi produk cukup
- **free entry** (bebas masuk pasar)

Produk yang mirip bisa terdiferensiasi karena geografi (lokasi Alfamart di dekat rumah saya lebih nyaman ditempuh daripada Indomaret lima rumah di sebelahnya). Alfamart itu berada di daerah yang tidak terlalu ramai untuk diseberangi dibanding Indomaret. Produk yang mirip juga bisa terdiferensiasi karena iklan yang terus-menerus. Cairan pencuci rambut (*shampoo*) merek *Sunsilk* yang berbotol hijau adalah untuk pengguna jilbab. Apa isinya berbeda dengan yang botol kuning, merah muda ataupun biru? Mungkin hanya wewangian dan pewarna yang berbeda, tetapi semuanya tetap cairan pencuci rambut dari bahan kimia sama.

Lalu apa **oligopolistik**? Di pasar ini, keputusan harga berada di segelintir pemain, walaupun berada di banyak pemain. Sebagai **price leaders**, segelintir pemain ini bisa membuat skema sebagai berikut:

- Perusahaan oligopoli berkonspirasi dan berkolaborasi untuk membuat harga monopoli dan mendapatkan keuntungan dari harga monopoli ini
- Pemain oligopoli akan berkompetisi dalam harga, sehingga harga dan keuntungan menjadi sama dengan pasar kompetitif
- Harga dan keuntungan oligopoli akan berada antara harga di pasar monopoli dan pasar kompetitif
- Harga dan keuntungan oligopoli tak dapat ditentukan, *indeterminate*.

Di sini, barulah kita bermain dalam sebuah teori permainan. **Game theory**. Ada tata cara bermain dan penaltinya juga!



* *Catatan: spanyol = separuh nyolong, sebuah istilah yang dikemukakan oleh seorang filantropis pemilik satelit negeri ini, “Sesungguhnya inilah Indonesia Raya, negara kepulauan yang tak mampu diurus semuanya di pusat.”*

Pasar persaingan sempurna (*perfect competition*) : adalah sebuah jenis **pasar** dengan jumlah penjual dan pembeli yang sangat banyak dan produk yang dijual bersifat homogen. Harga terbentuk melalui mekanisme pasar dan hasil interaksi antara **penawaran** dan **permintaan** sehingga penjual dan pembeli di pasar ini tidak dapat mempengaruhi harga dan hanya berperan sebagai penerima harga (*price-taker*). Barang dan jasa yang dijual di pasar ini bersifat homogen dan tidak dapat dibedakan. Semua produk terlihat identik. Pembeli tidak dapat membedakan apakah suatu barang berasal dari produsen A, produsen B, atau produsen C? Oleh karena itu, promosi dengan iklan tidak akan memberikan pengaruh terhadap penjualan produk.

Selain kegiatan yang dilarang diatas, dalam UU Antimonopoli juga mengatur mengenai perjanjian yang dilarang yang meliputi :

- a. Oligopoli
- b. Penetapan harga
- c. Diskriminasi Harga
- d. *Predatory Pricing/ harga buas/ganas, perampasn*
- e. *Resale Price Maitenance*
- f. Pembagian wilayah
- g. Pemboikotan/ pemboikotan
- h. Kartel
- i. *Trust*
- j. Oligopsoni
- k. Integrasi Vertikal
- l. Perjanjian tertutup dan *Tying*
- m. Perjanjian dengan pihak luar negeri yang menyebabkan terjadinya praktek monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat.

Pengerertian Holding company

Perusahaan induk atau Holding Company adalah perusahaan utama yang membawahi beberapa perusahaan yang tergabung ke dalam satu grup perusahaan. Melalui pengelompokan perusahaan ke dalam induk perusahaan, bertujuan untuk meningkatkan atau menciptakan nilai pasar perusahaan (market value creation).

Contoh : Trans Corp dengan 2 cabang perusahaan Stasiun TV, yaitu Trans 7 dan Trans TV

1. Trust

Trust atau kepercayaan yaitu suatu kepercayaan dari atasan untuk bawahan atau sebaliknya. Hubungan tersebut merupakan hal yang sangat penting agar kerjasama dapat tercipta dengan efektif. Bentuk trust yang muncul sangat jelas terjadi ketika atasan dan bawahan saling mengenal Knowledge Based Trust atau pengetahuan berdasarkan kepercayaan, namun baik di awal hubungan mereka ketika mereka masih menjadi stranger atau orang asing. Contoh : Atasan yang memberikan suatu pekerjaan kepada bawahannya dengan penuh kepercayaan.

- 2. Kartel** sering terbentuk oleh para peserta tender bertujuan untuk memanipulasi pemenang tender, yang menguntungkan salah satu anggota kartel tersebut. Praktik yang juga digolongkan sebagai korupsi ini dapat dilakukan dengan atau tanpa adanya keterlibatan pejabat Negara didalamnya. Sementara, kolusi biasanya merupakan bentuk kesepakatan dari peserta tender untuk menetapkan giliran pemenang tender atau kesepakatan pembayaran kompensasi kepada pihak yang kalah dalam tender karena memasukan penawaran yang lebih tinggi. Contoh: praktik monopoli dan persaingan usaha, kesepakatan dalam penetapan dan kenaikan harga, serta pembagian pasar.

Asosiasi perdagangan adalah suatu pengorganisasian yang terbentuk atas kerjasama para pedagang.

Contoh : Kumpulan para pedagang barang – barang elektronik yang ada di BEC (Bandung Elektronik Center) -Joint venture



adalah bergabungnya suatu perusahaan dengan perusahaan lain untuk menjalankan aktivitas ekonomi bersama. Pihak-pihak itu setuju untuk berkelompok dengan menyumbang

Contoh : perusahaan ASUS dan Gigabyte, Gaikindo (Gabungan Agen Tunggal dan Asembler Kendaraan Bermotor), Asosiasi Panel Kayu Indonesia (APKINDO), ASI dan APKI (Asosiasi Pabrik Kertas Indonesia).-Gentlemen Agreement Bila salah satu pihak melanggar, maka tidak dapat lagi dipercaya. Maka dibuatlah MoU sebagai pengikat perjanjian bisnis. Tetapi masih banyak yang melanggar MoU, karena ada saja pasal-pasal dalam perjanjian tersebut yang menjadi titik lemah untuk dilanggar. Contoh : Kerjasama Industri-industri formal/Informal.

3. **Franchise** ialah waralaba dimaknai lebih luas, pemberi waralaba tidak hanya memperkenankan penerima waralaba untuk memakai merek/logo/hak ciptanya, tetapi turut pula mengatur internal perusahaan. Baik mengenai karyawan, pelatihan, lokasi, bahan baku hingga strategi pemasarannya. Contoh : KFC, Chandra Toserba, alfamart
4. **Lisensi**, dapat diartikan sebagai adanya sebuah izin yang telah terdaftar yang diberikan kepada pihak lain dengan ikatan perjanjian menggunakan merek tersebut dengan jangka waktu dan syarat tertentu. Umumnya Lisensi selalu berbicara tentang hak kekayaan intelektual sehingga lisesnsi tak hanya berbicara tentang merek semata namun juga bisa lisensi Hak Cipta,Perangkat Lunak bahkan sampai dengan lisensi Teknologi. Contoh : Software Antivirus Kaspersky
5. **Hybrid** adalah penggabungan antara merk 1 dan merk 2 yang berlainan menjadi satu produk barang, tetapi tidak lepas dari karakter unsur tersebut.
Contoh : Softener Soklin, Soklin yaitu detergen pakaian untuk membersihkan kotoran yang ada di pakaian dan Softener adalah produk pengharum dan pelembut pakaian.

6. **Persekongkolan** merupakan salah satu bentuk larangan dalam praktek bisnis yang diatur dalam undang-undang antimonopoli. Persengkongkolan atau konspirasi dalam Pasal 1 Angka 8 UU Antimonopoli adalah bentuk kerjasama yang dilakukan oleh pelaku usaha dengan pelaku usaha lain dengan maksud untuk menguasai pasar bersangkutan bagi kepentingan pelaku usaha yang bersekongkol.

Belakangan marak istilah kartel, privatisasi dan monopoli, yang cenderung berkonotasi negatif. Sebetulnya, apa saja yang pantas dan tidak pantas diprivatisasi dan dimonopoli?

Dalam negara berkembang, keberadaan sumber daya terbatas sehingga pemerintah harus dapat mengelolanya seefisien mungkin. Selain itu, perundangan mengenai lingkungan yang ditetapkan oleh pemerintah harus lebih dikembangkan dalam bentuk efisiensi ekonomi.

Pasar bebas merupakan cara yang terbaik dalam mengatur perekonomian. Hampir seluruh negara menggunakan sistem pasar bebas. Namun, pada saat pasar bebas tidak memberikan hasil yang positif bagi masyarakat, pemerintah dapat mengambil tindakan dan mengubahnya.

Kegagalan pasar terjadi pada saat pasar tidak memberikan efisiensi secara penuh, baik pada efisiensi alokasi maupun efisiensi produktivitas serta efisiensi sosial. Sistem pasar monopoli dapat menyebabkan kegagalan pasar. Pasar monopoli dapat membatasi output yang dihasilkan untuk menjaga agar harga produk tetap tinggi. Seorang monopolis mungkin saja akan mengembangkan kekuatan sosial dan politik lebih tinggi dari yang lain sehingga mengurangi efisiensi demokrasi dan keadilan dalam bersaing. Selain itu, monopoli juga mengurangi pilihan konsumen terhadap suatu produk.

Sistem kartel tidak jauh berbeda dari monopoli karena beberapa perusahaan melakukan kerja sama dalam menjual produk-produk mereka. Hal yang demikian dapat mengurangi persaingan. Kartel



biasanya terjadi pada pasar oligopoli.

7. **Pasar persaingan monopolistic**

Pada pasar persaingan monopolistik terdapat banyak penjual dan pembeli serta berbagai jenis produk. Para pemain pun dapat bebas keluar dan masuk ke dalam industri. Namun setiap perusahaan memiliki merk pada produknya masing-masing sehingga perusahaan yang merk dagangnya sudah kuat akan dapat menguasai pasar

8. **Privatisasi**

Privatisasi merupakan suatu cara agar dapat meningkatkan persaingan dan menurunkan biaya, mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien, dan mencegah terjadinya monopoli. Intervensi pemerintah diperlukan untuk memperbaiki atau mengganti kerugian atas kegagalan pasar yang disebabkan oleh eksternalitas yang negatif.

Berbagai jenis barang, yaitu *public goods*, *merit goods*, dan *dandemerit goods*, jika beredar dalam jumlah yang tepat atau bahkan tidak beredar sama sekali akan menyebabkan sistem pasar tidak efisien sehingga terjadi kegagalan pasar.

Common goods adalah barang yang tersedia bagi masyarakat dalam jumlah tidak terbatas, namun memiliki nilai bersaing. Permasalahan yang terjadi pada common goods dapat diselesaikan dengan adanya hak kepemilikan sehingga dapat diperjual belikan secara individual.

Common goods yang dimiliki oleh negara dan tidak bersifat *natural monopoly* harus diprivatisasi. Jika biaya privatisasi tersebut menjadi masalah, maka sebaiknya privatisasi tersebut dilakukan kepada masyarakat umum daripada secara individual.

Club goods merupakan barang yang tidak bersaing namun jumlahnya terbatas. Club goods sebagai barang yang tidak bersaing karena bukan merupakan kebutuhan pokok dalam kehidupan masyarakat.

Yang termasuk dalam private good adalah benda yang memiliki



nilai bersaing dan jumlahnya terbatas. Private goods merupakan bentuk yang paling efisien dalam perekonomian, untuk itu pemerintah diharapkan tidak terlalu banyak mencampuri ketentuan pasar pada jenis barang ini.

Eksternalitas yang dapat terjadi pada semua jenis barang (*public, common, club, dan private*) dapat memberikan keuntungan maupun menimbulkan kerugian. Munculnya eksternalitas disebabkan besarnya intervensi pemerintah. Untuk itu, pemerintah diharapkan dapat mengurangi intervensinya dalam struktur pasar. Tanpa disadari, masalah public good dan eksternalitas dapat diselesaikan melalui mekanisme pasar. Artinya pemerintah tidak perlu melakukan banyak intervensi terhadap permasalahan tersebut.

9. Pasar Oligopsoni

a) Beberapa Pengertian

Ada beberapa pengertian dari Pasar Oligopsoni diantaranya adalah sebagai berikut:

- Pasar Oligopsoni, adalah keadaan dimana dua atau lebih pelaku usaha menguasai penerimaan pasokan atau menjadi pembeli tunggal atas barang dan/atau jasa dalam suatu pasar komoditas.
- Pasar Oligopsoni adalah bentuk pasar dimana barang yang dihasilkan oleh beberapa perusahaan dan banyak perusahaan yang bertindak sebagai konsumen.
- Pasar Oligopsoni adalah kondisi pasar dimana terdapat beberapa pembeli, masing-masing pembeli memiliki peranan cukup besar untuk mempengaruhi harga. Atau dikatakan pasar yang dikuasai oleh beberapa pembeli.
- Pasar Oligopsoni yaitu pasar yang terdapat beberapa pembeli tetapi penjualan banyak.
- Pasar Oligopsoni adalah bentuk pasar yang dikuasai oleh dari dua orang pembeli dengan penawaran dari sejumlah



produsen/penjual. Setiap pembeli memiliki peran yang cukup besar untuk memengaruhi harga yang dibelinya.

- Oligopsoni merupakan bentuk pemusatan pembeli dari pembeli-pembeli besar sampai pembeli-pembeli kecil.

b) Ciri-ciri pasar oligopsoni

Ada beberapa ciri-ciri khusus yang dimiliki oleh Pasar Oligopsoni, yaitu diantaranya:

1. Terdapat beberapa pembeli
2. Pembeli bukan konsumen tetapi pedagang
3. Barang yang dijual merupakan bahan mentah
4. Harga cenderung stabil

c) Kebaikan dan keburukan pasar oligopsoni

1. Kebaikan:

- Penjual lebih beruntung karena bisa pindah ke pembeli lain
- Pembeli tidak bisa seenaknya menekan penjual

2. Keburukan:

- Bisa berkembang menjadi pasar monopsoni bila antar pembeli kerja sama
- Kualitas barang kurang terpelihara

d) Contoh- contohnya:

Ada beberapa contoh Pasar Oligopsoni, diantaranya sebagai berikut:

- a) Telkom
- b) Indosat
- c) Mobile-8
- d) Eexcelcomindo adalah beberapa perusahaan pembeli infrastruktur telekomunikasi seluler
- e) Para pemerias susu disuatu desa yang hanya terdapat beberapa pembeli. Karena sedikitnya jumlah pembeli, sehingga harga dapat dikendalikan oleh si pembeli.
- f) Pasar tembakau



- g) Cengkeh
- h) Pabik rokok

Pasar Komoditas

a. Pengertian:

Pasar komoditas sering diartikan sebagai interaksi antara permintaan dan penawaran terhadap barang dan jasa. Dalam perekonomian tertutup permintaan utamanya berasal dari sector rumah tangga dan pemerintah. Permintaan umumnya merupakan permintaan akan barang dan jasa akhir. Penawaran barang dan jasa berasal dari sector perusahaan.

Beberapa komoditas yang diperjual-belikan:




Beberapa komoditas lain yang umumnya diperjual-belikan di pasar barang biasanya memiliki standar tertentu antara lain:

- a) Barang-barang hasil produksi dan industry
- b) Hasil pertambangan
- c) Pertanian
- d) Perkebunan

Contoh-contoh dari komoditas-komoditas tersebut adalah kopi, gula, jagung, cengkeh, kedelai, emas, tembaga, kapas, lada, gandum, dan minyak kelapa sawit mentah.

b. Fungsi Pasar Komoditas:

Ada beberapa fungsi dari Pasar Komoditas, diantaranya adalah sebagai berikut:

-  Sebagai tempat atau sarana untuk memperoleh informasi tentang beberapa jenis barang yang diperdagangkan di pasar dunia
-  Sebagai tempat untuk mengadakan transaksi berbagai komoditas yang sedang laku dipasaran dunia.
-  Sebagai tempat atau sarana untuk memantau dan mengatur perdagangan komoditas.



c. Manfaat Pasar Komoditas

- ✚ Pasar Komoditas memiliki manfaat-manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut: Bagi penjual atau produsen, pasar barang dapat mempermudah pemasaran atau penjualannya.
- ✚ Bagi pembeli atau konsumen, pasar barang dapat mempermudah konsumen dalam mendapatkan barang yang diinginkan dengan kualitas terjamin.
- ✚ Bagi pemerintah, pembentukan pasar barang dapat memberikan tambahan devisa. Dengan devisa akan memudahkan pemerintah untuk melakukan berbagai transaksi internasional yang dapat meningkatkan pendapatan nasional.

d. Pasar komoditas untuk ketahanan pangan dan energi:

Komoditas sumber daya yang paling diperebutkan dunia saat ini adalah pangan dan energi. Di kemudian hari, mungkin yang disebut negara adidaya bukan lagi suatu negara yang mengandalkan keperkasaaan militer, namun negara yang dapat menguasai komoditas pangan dan sumber daya energi dunia.

Kebutuhan dasar manusia atas makanan yakni atas protein dan karbohidrat. Khususnya pada tanaman pangan, protein terdapat pada misalnya Kedelai dan lainnya, sedangkan karbohidrat terdapat pada misalnya beras, jagung, ubi dan lainnya.

Sumber energi pada kategori energi terbaru (renewable energy) sebagian besar diekstrak dari komoditas tanaman, misalnya jarak pagar, kelapa sawit, jagung, ubi, tebu dan lainnya, yang produk akhirnya disebut biofuel (bio-ethanol dan bio-diesel).

Komoditas strategis yang masuk pada dua kategori ini yakni pangan dan energi sangat memengaruhi anggaran belanja negara, nilai tukar, inflasi, tingkat suku bunga, bisnis, dan politik. Beberapa jenis komoditas bahkan dapat dipakai untuk tujuan bahan pangan sekaligus bahan bakar. Itu antara lain ditemukan pada tebu untuk dijadikan gula dan bio-ethanol.

Pada skala nasional di sektor pangan, isu yang sedang menghangat adalah beras, terutama soal beras impor dan ketersediaan pupuk yang selama dua dekade tidak pernah tuntas. Pada sektor energi masalahnya adalah harga BBM yang tinggi selangit, yang disebabkan krisis ketersediaan minyak mentah mineral dunia. Krisis di negara penghasil minyak Timur Tengah terutama Iran dapat memicu meroketnya harga minyak mentah sampai ke US\$200 per barel dan diversifikasi bahan bakar dari minyak fosil ke sumber lain.

Pemerintah tampaknya telah mengantisipasi kondisi krisis tersebut jauh-jauh hari sebelum hal itu menjadi pembicaraan hangat. Sejumlah actions yang menjadi implementasi program ketahanan pangan dan energi mulai terdengar gaungnya.

Beberapa BUMN yang diberikan mandat oleh sederet perangkat hukum tampak mulai berlomba-lomba mencanangkan proyek percontohan. Sementara itu, beberapa pengusaha juga sudah mengambil ancap-ancang pengembangan usaha pada beberapa komoditas tersebut, baik di hulu maupun di hilir. Pemerintah daerah pun tidak mau ketinggalan. Mereka mulai aktif ambil bagian dalam kegiatan yang menunjang pencapaian program ketahanan pangan dan energi. Misalnya pengalokasian lahan dan pengerahan serta koordinasi dengan petani dan rakyat setempat.

Beberapa persoalan klasik lantas mencuat seperti bagaimana pembiayaan produksi perkebunan/pertanian? Bagaimana mendapatkan bibit, pupuk, dan herbisida? Bagaimana memasarkan produk komoditas yang dihasilkan? Siapa yang akan menjadi pembeli siaga (off-taker) kalau rakyat sudah menanam? Cukup pasok

Dari sisi pengusaha yang berencana berinvestasi di pabrik pengolahan (refinery, pengeringan/penggilingan, pemrosesan) pertanyaannya adalah dari mana mendapatkan kepastian bahwa jika dia telah menginvestasikan dananya dan pabrik sudah selesai, bisa memperoleh pasok bahan baku yang cukup dari pihak perkebunan/pertanian? Disinilah perlunya konsep integrasi ketahanan pangan dan energi ditingkat ekonomi makro yang market friendly dengan pendekatan



praktis, pragmatis, mudah diaplikasi dan pas diadopsi (fit-in) dengan kegiatan ekonomi di tingkat mikro. Hal ini tak lain berupa kegiatan bisnis para pengusaha yang selama ini telah berjalan tanpa banyak mengubah cara berbisnis mereka.

Sebagai contoh, beras sebagai komoditas yang paling merakyat dan mudah dimengerti, meski dapat diterapkan pada komoditas lainnya yang masuk pada prioritas pada program ketahanan pangan dan energi.

Sedangkan pada konsep makro melibatkan beberapa isu penting, yaitu: pertama, pemberdayaan koperasi dan UKM, kedua, pengentasan kemiskinan, ketiga, pembiayaan perbankan dan pasar modal, keempat, pertanian dan perkebunan, kelima, perdagangan komoditasi, dan keenam, riset dan teknologi pertanian serta hasil pertanian. Jika kita membagi proses produksi beras menjadi dua tahapan yakni tahap pra-panen dan pascapanen, maka pada tahap pra-panen yang paling cocok adalah memakai pola closed circuit economy. Misalnya pada corporate farming dengan memakai pola kemitraaan. Namun, pada tahap pascapanen yang paling tepat adalah pola open market economy. Kenapa demikian? Pada corporate farming pola kemitraaan, ada lembaga keuangan (bank dan NBF) yang membiayai produksi, mulai dari biaya hidup petani, saprodi/saprotan, mekanisasi dan lainnya melalui perusahaan inti (perusahaan pengeringan dan penggilingan gabah menjadi beras).

Kelompok tani atau KUD peserta program wajib menjual gabah kepada perusahaan inti pada harga tertentu, sehingga ada jaminan pembelian dan keuntungan bagi petani. Ini yang penulis maksud dengan closed circuit economy.

Tahap pascapanen dimulai pada saat gabah tersebut dibawa/dijual kepada perusahaan ini untuk penyimpanan di silo atau langsung pengeringan dengan mesin pengering moderen. Kemudian ke penggilingan menjadi beras. Perusahaan inti kemudian memasarkan beras finished product lewat bursa/pasar beras melalui mekanisme lelang spot dan forward. Inilah kurang lebih ilustrasi dari open market economy.

Jadi, fungsi price discovery untuk beras di bursa/pasar beras fisik dilakukan oleh perusahaan inti pada satu sisi dan para pembeli/distributor di sisi lainnya. Jadi, harga yang terbentuk dapat digunakan sebagai acuan atau benchmark bagi petani padi untuk menanam padi dan menjual gabah.

Pola yang sama dapat diterapkan pada semua komoditas yang menjadi prioritas program ketahanan pangan dan energi dengan sedikit penyesuaian. Pembiayaan dapat berasal dari perbankan dan pasar modal. Perusahaan inti dapat berupa Bulog, PTPN, PLN, Pertamina, perusahaan swasta dan lainnya. Pengguna produk bisa dari kalangan koperasi nelayan, pengusaha transportasi, pembangkit tenaga listrik dan lainnya.

Peranan bursa/pasar komoditas sangat besar karena merupakan 'pintu masuk' segala aktivitas lain terkait dengan produksi, pemasaran, pembiayaan dan lindung nilai suatu komoditas. Misalnya pembiayaan resi gudang atas suatu komoditas oleh bank dan nonbank. Bank membutuhkan eksistensi pasar fisik suatu komoditas yang dapat memberikan acuan harga marked-to-market nilai agunan dan kepastian eksekusi penjualan atas agunan, sehingga dapat menghitung risiko pembiayaan yang diberikan pada kliennya. Kemudian, perusahaan inti juga membutuhkan acuan harga dan kepastian menjual beras kepada pembeli dengan harga terbaik serta lindung nilai.

Setelah itu distributor/pedagang juga membutuhkan pasar untuk dapat membeli beras pada harga yang terbaik. Dalam pasar komoditi umumnya perdagangan yang terjadi bersifat spekulatif. Oleh sebab itulah dan beberapa alasan lainnya yang juga sama pentingnya, Akademi Fiqih OIC memutuskan bahwa selain jenis tempat perdagangan yang terbatas maka tidak diperbolehkan untuk berinvestasi di pasar komoditi.

Sedangkan untuk saham, baik itu memiliki atau membeli saham sebuah perusahaan dengan mempertimbangkan bidang usaha apa yang dikerjakan oleh si perusahaan dan kontrak seperti apa yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Perusahaan-perusahaan yang garis besar



usahanya diharamkan maka diharamkan pula untuk membeli dan memiliki sahamnya, ini termasuk saham dari bank konvensional, perusahaan asuransi, tembakau, minuman keras, kasino, babi, militer dll.

Informasi Konsumen

Kurangnya informasi yang dimiliki konsumen mengenai produk yang tersedia di pasar, yang dimiliki produsen mengenai permintaan produk dan mengenai keberadaan pesaing, serta yang dimiliki pegawai mengenai peluang usaha dan lapangan pekerjaan, merupakan kegagalan informasi yang dapat menyebabkan kegagalan pasar. Faktor-faktor produksi, seperti tanah, tenaga kerja, dan modal, serta berbagai asset yang sudah tidak dapat digunakan, yang memiliki sifat tidak dapat bergerak, juga dapat menyebabkan terjadinya kegagalan pasar.

Untuk mencegah terjadinya kegagalan pasar pada sistem pasar bebas, dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: penetapan regulasi mengenai persaingan sehat oleh pemerintah, mengubah distribusi pendapatan dan kesejahteraan dalam perekonomian nasional, meningkatkan skala ekonomis sehingga dapat menurunkan biaya, dan penetapan batas harga pasar tertinggi dan terendah yang dilakukan oleh pemerintah.

Dalam prakteknya masih banyak pelanggaran yang berkaitan dengan persaingan usaha yang tidak sehat. Seperti kasus persekongkolan untuk memenangkan proyek tender yang melibatkan baik perusahaan BUMN maupun swasta. Salah satu contoh kasus persekongkolan yang dilaporkan kepada Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) adalah kasus persengkongkolan terhadap tender penjualan saham dan obligasi konversi PT Indomobil Sukses Internasional Tbk yang merugikan Negara dan Peserta tender yang lain. Sehingga dengan demikian dapat dikategorikan sebagai perbuatan kejahatan bisnis. Persekongkolan tersebut juga disinyalir bekerjasama dengan BPPN, Untuk itu KPPU merekomendasikan kepada Menteri Keuangan dan Kejaksaan Agung untuk memeriksa BPPN. KPPU juga memutuskan

PT Cipta Sarana Duta Perkasa (CSDP) sebagai pemenang tender harus membayar ganti rugi sebesar Rp 228 milyar dan denda Rp 5 milyar. Selain itu, PT CSDP dilarang mengikuti segala transaksi yang terkait dengan BPPN selama dua tahun. Dari pemeriksaan terhadap 170 surat dan dokumen, serta saksi-saksi, ditemukan adanya penyesuaian dokumen tender oleh dua dari tiga peserta tender, yaitu PT Alfa Sekuritas dan PT CSDP untuk memenangkan CSDP. Dokumen tender yang mirip tersebut adalah *cover letter* dan usulan *mark up* CSPLTA.

UU Antimonopoli mengatur pula larangan penyalahgunaan posisi dominan, jabatan rangkap, konsentrasi pemilikan saham, serta larangan penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan badan usaha yang mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat.

Berkaitan dengan jabatan rangkap yang dilarang dalam undang-undang antimonopoli, bahwa seseorang yang menduduki jabatan sebagai direksi atau komisaris dari suatu perusahaan, pada waktu yang bersamaan dilarang merangkap menjadi direksi atau komisaris pada perusahaan lain, apabila perusahaan-perusahaan tersebut :

- a. berada dalam pasar bersangkutan yang sama;
- b. memiliki keterkaitan yang erat dalam bidang dan atau jenis usaha; atau
- c. secara bersama-sama dapat menguasai pasar barang dan atau jasa tertentu, yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan atau persaingan usaha tidak sehat.

Prof. Dr. C.F.G. Sunaryati Hartono, S.H., dalam bukunya yang berjudul “Politik Hukum Menuju Satu sistem Hukum Nasional”, berkaitan dengan praktek bisnis yang tidak sehat, menjelaskan bahwa bukan hanya praktek-praktek persaingan usaha saja yang perlu dilarang, akan tetapi termasuk klausula dalam kontrak yang secara nyata menyebabkan timbulnya keuntungan yang tidak wajar atau tidak sebanding dengan besarnya pada satu pihak, sementara pihak yang lain pada saat yang sama semakin terdesak kedudukan ekonominya. Selanjutnya beliau menjelaskan kontrak-kontrak atau praktek-praktek



bisnis yang dapat dikualifikasikan *contracts in restraint of trade* :

- a. *Price Fixing Contracts* : adalah kontrak tentang penetapan harga yang dilakukan oleh para pengusaha yang bersaing yang berisi penetapan harga jual suatu barang/produk. Tujuan dari kontrak ini adalah untuk menghilangkan salah satu bentuk persaingan usaha.
- b. *Division of Markets* : adalah suatu persetujuan diantara para pengusaha untuk membagi wilayah pemasaran menjadi bagian mereka masing-masing, lengkap dengan hak-hak istimewa atau eksklusif untuk pemasaran produk mereka.
- c. *Tying in atau Tie in Contract* : adalah suatu kontrak dagang yang berisi ketentuan bahwa penjual akan menjual suatu barang kepada pembeli, jika pembeli juga membeli barang dari penjual yang sama. Barang tersebut biasanya saling dikaitkan satu dengan yang lain.
- d. *Exclusive Contracts* : dalam system hukum “*common law*”, yang dimaksud dengan *exclusive contract* adalah suatu kontrak dalam hal mana saja satu pihak setuju untuk mengikat dirinya dengan suatu kewajiban untuk menjual atau membeli barang untuk semua kebutuhannya hanya dari satu orang tertentu saja.
- e. *Group Boycotts* : adalah persekongkolan antara beberapa perusahaan untuk secara bersama-sama menolak menjalin hubungan dagang dengan satu atau beberapa perusahaan tertentu, dengan maksud untuk menghilangkan persaingan yang ditimbulkan oleh perusahaan yang bersekongkol atau untuk membatasi kegiatan bisnis dari pihak ketiga itu.
- f. *Monopolization and Intent to Monopolize* : merupakan suatu “*combine or conspire to acquire or maintain power to exclude competitors from any part of trade of commerce, provided they also have such power that they are able, as a group, to exclude actual or potential competition and provided that they have intent and purpose to exercise that power (Black, Henry Campbell, 1979 ; Donnel, Barnes, Metzger, 1980).*
- g. *Merger* : adalah suatu usaha peleburan dari suatu perusahaan ke dalam perusahaan lain dimana perusahaan satu perusahaan tetap mempertahankan identitasnya semula, melakukan pengambil-



alihan kekayaan, tanggung jawab dan kuasa atas perusahaan yang meleburkan diri tersebut yang tidak lagi menjadi satu badan usaha yang mandiri.

- h. *Price Discrimination* : yaitu pembeli harus membayar harga yang berbeda dibandingkan dengan harga yang harus dibayar oleh pembeli lain untuk barang yang sama. Kebijakan *Price Discrimination* yang dilakukan pengusaha biasanya bertujuan untuk mengalahkannya saingannya sehingga praktek ini jelas dapat mengganggu mekanisme pasar.
- i. *Interlocking Directorate* : yaitu apabila dewan direksi suatu perusahaan sangat erat kaitannya dengan dewan direksi perusahaan lain, karena misalnya anggota direksi kedua perusahaan tersebut terdiri dari orang-orang yang sama.
- j. *Unfair Labor Practices* : yaitu tindakan yang tidak layak yang dilakukan oleh perusahaan terhadap tenaga kerja yang mereka gunakan, misalnya tindakan diskriminasi, ancaman dan tekanan, larangan pembentukan serikat buruh, dan sebagainya.

Dalam Pasal 50 UU Antimonopoli memuat kegiatan yang dikecualikan sebagai berikut :

- a. perbuatan dan atau perjanjian yang bertujuan melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku; atau
- b. perjanjian yang berkaitan dengan hak atas kekayaan intelektual seperti lisensi, paten, merek dagang, hak cipta, desain produk industri, rangkaian elektronik terpadu, dan rahasia dagang, serta perjanjian yang berkaitan dengan waralaba; atau
- c. perjanjian penetapan standar teknis produk barang dan atau jasa tidak mengekang, dan atau menghalangi persaingan; atau
- d. perjanjian dalam rangka keagenan yang isinya tidak memuat ketentuan untuk memasok kembali barang dan atau jasa dengan harga yang lebih rendah daripada harga yang telah diperjanjikan; atau
- e. perjanjian kerjasama penelitian untuk peningkatan atau perbaikan standar hidup masyarakat luas; atau



- f. perjanjian internasional yang telah diratifikasi oleh pemerintah Republik Indonesia; atau
- g. perjanjian dan atau perbuatan yang bertujuan untuk ekspor yang tidak mengganggu kebutuhan dan atau pasokan pasar dalam negeri; atau
- h. pelaku usaha yang tergolong dalam usaha kecil; atau
- i. kegiatan usaha koperasi yang khusus bertujuan untuk melayani kebutuhan anggotanya.

Prinsip moral seperti kebenaran, kebaikan dan keadilan yang menjadi panutan individu sebagai anggota masyarakat, adalah sumber dari sikap tindak. Seperti hukum, etika menjadi standar tingkah laku individu, namun etika tidak ditegakan dan dipaksakan oleh kekuasaan luar seperti pemerintah atau negara. Standar etika berasal dari standar moral dari dalam individu dan ditegakkan oleh individu yang bersangkutan.

Kalangan bisnis harus tetap mempertimbangkan disamping aspek hukum juga tanggung jawab moral dari kegiatan mereka. Namun demikian walaupun dunia bisnis mengakui kewajiban untuk berperilaku etis, terkadang menemui kesulitan dalam prosedur penerapan kewajiban tersebut. Salah satu kesulitannya adalah dari kenyataan yang semakin berkembang bahwa masalah moral muncul dari segala aspek kegiatan bisnis. Semua keputusan bisnis yang menimbulkan ketidakpastian dan konsekuensi yang berkepanjangan yang mempengaruhi orang banyak, organisasi, dan bahkan kegiatan pemerintah, dapat menimbulkan masalah etika yang serius.

Sanksi terhadap pelanggaran pelaksanaan ketentuan undang-undang antimonopoly secara garis besar meliputi :

- a. Sanksi administrasi (Pasal 47 Ayat (2))
- b. Sanksi Pidana pokok (Pasal 48); dan
- c. Sanksi Pidana Tambahan (Pasal 49)

Sanksi administrasi dalam Pasal 47 Ayat (2), antara lain dapat berupa pembatalan perjanjian, perintah kepada pelaku usaha untuk menghentikan integrasi vertical, menghentikan kegiatan

usaha, pembayaran ganti rugi dan denda sebesar-besarnya Rp. 25.000.000.000,00 (dua puluh milyar rupiah) dan serendah-rendahnya Rp. 1.000.000.000, 00 (satu milyar rupiah).

Sementara itu untuk sanksi pidana pokok meliputi pidana denda dan atau pengganti denda pidana kurungan. Sementara itu sanksi pidana tambahan dapat meliputi :

- a. pencabutan izin usaha
- b. larangan kepada pelaku usaha yang telah terbukti melakukan pelanggaran terhadap undang-undang ini untuk menduduki jabatan direksi atau komisaris sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun dan selama-lamanya 5 (lima) tahun; atau
- c. penghentian kegiatan atau tindakan tertentu yang menyebabkan timbulnya kerugian pada pihak lain.

Menurut AA Gym: “Kalau kita mau sukses, kunci pertama adalah jujur, dengan bermodalkan kejujuran, orang akan percaya kepada kita. Kedua, professional. Kita harus cakap sehingga siapapun yang memerlukan kita merasa puas dengan yang kita kerjakan. Ketika, inovatif, artinya kita harus mampu menciptakan sesuatu yang baru, jangan hanya menjiplak atau meniru yang sudah ada.”

B. Etika Pebisnis

Suatu kegiatan haruslah dilakukan dengan etika atau norma-norma yang berlaku di masyarakat bisnis. Etika atau norma-norma ini digunakan agar para pengusaha tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan dan usaha yang telah dijalankan memperoleh simpati dari berbagai pihak. Pada akhirnya, etika tersebut ikut membentuk pengusaha yang bersih dan dapat memajukan serta membesarkan usaha yang dijalankan dalam waktu yang relatif lebih lama.

Dalam etika berusaha perlu ada ketentuan yang mengaturnya. Adapun ketentuan yang diatur dalam etika wirausaha secara umum adalah sebagai berikut :

1. Sikap dan prilaku seorang pengusaha harus mengikuti norma yang berlaku dalam suatu negara atau masyarakat.



2. Penampilan yang ditunjukkan seseorang pengusaha harus selalu apik, sopan, terutama dalam menghadapi situasi atau acara-acara tertentu.
3. Cara berpakaian pengusaha juga harus sopan dan sesuai dengan tempat dan waktu yang berlaku.
4. Cara berbicara seorang pengusaha juga mencerminkan usahanya, sopan, penuh tata krama, tidak menyinggung atau mencela orang lain.
5. Gerak-gerik pengusaha juga dapat menyenangkan orang lain, hindarkan gerak-gerik yang dapat mencurigakan.

Kemudian, etika atau norma yang harus ada dalam benak dan jiwa setiap pengusaha adalah sebagai berikut :

1. Kejujuran

Seorang pengusaha harus selalu bersikap jujur, baik, dalam berbicara maupun bertindak. Jujur ini perlu agar berbagai pihak percaya terhadap apa yang akan dilakukan. Tanpa kejujuran, usaha tidak akan maju dan tidak di percaya konsumen atau mitra kerjanya.

2. Bertanggung Jawab

Pengusaha harus bertanggungjawab terhadap segala kegiatan yang dilakukan dalam bidang usahanya. Kewajiban terhadap berbagai pihak harus segera diselesaikan. Tanggung jawab tidak hanya terbatas pada kewajiban, tetapi juga kepada seluruh karyawannya, masyarakat dan pemerintah.

3. Menepati Janji

Pengusaha dituntut untuk selalu menepati janji, misalnya dalam hal pembayaran, pengiriman barang atau penggantian. Sekali seorang pengusaha ingkar janji hilanglah kepercayaan pihak lain terhadapnya. Pengusaha juga harus konsisten terhadap apa yang telah dibuat dan disepakati sebelumnya.

4. Disiplin

Pengusaha dituntut untuk selalu disiplin dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan usahanya, misalnya dalam hal waktu



pembayaran atau pelaporan kegiatan usahanya.

5. Taat Hukum

Pengusaha harus selalu patuh dan menaati hukum yang berlaku, baik yang berkaitan dengan masyarakat ataupun pemerintah. Pelanggaran terhadap hukum dan peraturan telah dibuatkan berakibat fatal dikemudian hari. Bahkan, hal itu akan menjadi beban moral bagi pengusaha apabila tidak diselesaikan segera.

6. Suka Membantu

Pengusaha secara moral harus sanggup membantu berbagai pihak yang memerlukan bantuan. Sikap ringan tangan ini dapat ditunjukkan kepada masyarakat dalam berbagai cara. Pengusaha yang terkesan pelit akan dimusuhi oleh banyak orang.

7. Komitmen dan Menghormati

Pengusaha harus komitmen dengan apa yang mereka jalankan dan menghargai komitmen dengan pihak-pihak lain. Pengusaha yang menjunjung komitmen terhadap apa yang telah diucapkan atau disepakati akan dihargai oleh berbagai pihak.

8. Mengejar Prestasi

Pengusaha yang sukses harus selalu berusaha mengejar prestasi setinggi mungkin tujuannya agar perusahaan dapat terus bertahan dari waktu ke waktu. Prestasi yang berhasil dicapai perlu terus ditingkatkan. Disamping itu, perusaha juga harus tahan mental tidak mudah putus asa terhadap berbagai kondisi dan situasi yang dihadapi.

Etika yang berlakukan oleh pengusaha terhadap berbagai pihak memiliki tujuan-tujuan tertentu. Tujuan etika tersebut harus sejalan dengan tujuan perusahaan. Di samping memiliki tujuan, etika juga sangat bermanfaat bagi perusahaan apabila dilakukan secara sungguh-sungguh. Berikut ini beberapa tujuan etika yang selalu ingin dicapai oleh perusahaan :

1. Untuk persahabatan dan pergaulan

Etika dapat meningkatkan keakraban dengan karyawan, pelanggan



atau pihak-pihak lain yang berkepentingan. Suasana akrab akan berubah menjadi persahabatan dan menambah luasnya pergaulan. Jika karyawan, pelanggan, dan masyarakat menjadi akrab, segala urusan akan menjadi lebih mudah dan lancar.

2. Menyenangkan orang lain

Sikap menyenangkan orang lain merupakan sikap yang mulia. Jika kita ingin dihormati, kita harus menghormati orang lain. Menyenangkan orang lain berarti membuat orang menjadi suka dan puas terhadap pelayanan kita. Jika pelanggan merasa senang dan puas atas pelayanan yang diberikan, diharapkan mereka akan mengulangnya kembali suatu waktu.

3. Membujuk pelanggan

Setiap calon pelanggan memiliki karakter tersendiri. Kadang-kadang seorang calon pelanggan perlu dibujuk agar mau menjadi pelanggan. Berbagai cara dapat dilakukan perusahaan untuk membujuk calon pelanggan. Salah satu caranya adalah melalui etika yang ditunjukkan seluruh karyawan perusahaan.

4. Mempertahankan pelanggan.

Ada anggapan mempertahankan pelanggan jauh lebih sulit dari pada mencari pelanggan. Anggapan ini tidak seluruhnya benar, justru mempertahankan pelanggan lebih mudah karena mereka sudah merasakan produk atau layanan yang kita berikan. Artinya, mereka sudah mengenal kita lebih dahulu. Melalui pelayanan etika seluruh karyawan, pelanggan lama dapat dipertahankan karena mereka sudah merasa puas atas layanan yang diberikan.

5. Membina dan menjaga hubungan

Hubungan yang sudah berjalan baik harus tetap dan terus dibina. Hindari adanya perbedaan paham atau konflik. Ciptakan hubungan dalam suasana akrab. Dengan etika hubungan yang lebih baik dan akrab pun dapat terwujud.

C. Rangkuman

Rangkuman pada bab ini perihal pengeertian etika, konsep etika dalam bisnis, dan perihal etika menjadi wirausaha

D. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian etika bisnis ?
2. Berilah contoh pelanggaran etika bisnis ?
3. Sebutkan 5 etika menjadi pebisnis ?





BAB 13



PERENCANAAN BISNIS

Tujuan Instruksional

Mahasiswa mampu membuat perencanaan pengembangan bisnis

A. Perencanaan Bisnis

Perencanaan bisnis merupakan langkah awal yang menunjukkan bahwa seseorang serius untuk berwirausaha, dan untuk menghindari faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan, serta mengantisipasi setiap tantangan yang akan dihadapi dalam menjalankan usaha.

Rencana usaha harus dibuat karena Perencanaan merupakan titik awal dari suatu kegiatan, sekali gagal dalam perencanaan maka akan mengalami kesulitan dalam pelaksanaan. Di samping itu pembuatan rencana usaha menunjukkan sikap yang kurang sungguh-sungguh dalam berusaha dan komitmen yang kuat untuk menjalankan usahanya sehingga tidak mudah menyerah dan putus asa ketika menghadapi setiap kendala dan risiko usaha

Perencanaan adalah serangkaian tindakan yang akan dilakukan untuk masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Dan Steinhoff dan John F. Burgess (1993) (dalam Suryana,2003) wirausaha adalah orang yang mengorganisir, mengelola dan berani menanggung risiko untuk menciptakan usaha baru dan peluang berusaha. Untuk dapat melakukan semua itu diperlukan sebuah perencanaan yang tepat dan terperinci. Sebab, perencanaan usaha merupakan suatu alat untuk memastikan bahwa sebuah usaha dijalankan dengan benar dan tepat, yang mencakup pemilihan kegiatan yang akan dijalankan, bagaimana menjalankan dan kapan dimulai dan selesainya pekerjaan itu, untuk membantu tercapainya tujuan usaha.

Seorang wirausaha, menurut Norman M. Scarborough dan Thomas W. Zimmerer (1993) (dalam Suryana,2003), mengemukakan definisi wirausaha sebagai berikut : Wirausaha adalah orang yang menciptakan bisnis baru dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian dengan maksud untuk memperoleh keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengenali peluang dan mengombinasikan sumber-sumber



yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang tersebut. Untuk itu seorang wirausaha harus memiliki kemampuan menyusun rencana usaha yang terangkum di dalamnya teknik bisnis yang akan dijalankan, visualisasikan usaha, cara menggali dan mengelola sumber daya perusahaan.

Rencana usaha merupakan sesuatu yang penting bagi seorang pengusaha di mana David H. Bangs (1995) menyatakan bahwa seorang pengusaha yang tidak bisa membuat perencanaan sebenarnya merencanakan kegagalan. Rencana usaha harus dibuat tertulis sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan dan pedoman untuk menjaga agar kegiatan bisnis terarah dan fokus pada pencapaian tujuan. Dengan membuat suatu penilaian terlebih dahulu sebelum melakukan investasi yang kemudian dituangkan dalam suatu laporan secara tertulis, manfaat yang bisa diperoleh dari perencanaan bisnis adalah bisa digunakan sebagai pedoman atau alat untuk mengetahui apakah kegiatan bisnis yang akan dijalankan itu memungkinkan dan memiliki kelayakan untuk dijalankan dan berapa waktu yang dibutuhkan untuk mewujudkannya serta dapat dijadikan sebagai alat pengawasan.

Menurut Bygrave, (1994:115) ada beberapa alasan penting mengapa orang harus menyusun perencanaan usaha:

1. Untuk Menunjukkan Bahwa Bisnis Ini Layak Dan Menguntungkan

Perencanaan usaha akan membuat kita dapat melihat dengan jelas apakah usaha yang dijalankan nanti memiliki keberhasilan yang tinggi dan juga harus bisa menyakinkan orang lain tidak akan merugi bila melakukan kerjasama dengan anda.

2. Untuk Mendapatkan Pembiayaan Bank

Dengan adanya perencanaan usaha yang jelas akan memudahkan kita untuk mencari bantuan kerjasama dari berbagai pihak karena didalam perencanaan usaha menunjukkan aspek keuangan, dan aspek pemasaran yang hal tersebut akan memudahkan kita mendapat dukungan berupa pinjaman melalui bank

3. Untuk Mendapatkan Dana Investasi
Perencanaan usaha yang jelas juga memungkinkan kita untuk mendapatkan pinjaman melalui pihak-pihak lain yang potensial yang akan mendukung pemenuhan investasi usaha kita.
4. Untuk Mengatur Dengan Siapa Harus Bekerjasama
Mengatur dan membentuk kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lain yang sudah ada dan saling menguntungkan misalnya dari para produsen yang dapat diharapkan memasok barang buat perusahaan anda
5. Untuk Mendapatkan Kontrak Besar
Perencanaan yang baik menarik minat perusahaan-perusahaan yang lebih besar memberi pekerjaan atau kontrak yang dapat dikerjakan oleh perusahaan anda
6. Untuk Menarik Tenaga Kerja Inti
Perencanaan yang baik mengundang orang-orang tertentu yang potensial atau mempunyai keahlian untuk bergabung bekerja sama dengan anda. Mungkin saja anda memerlukan orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk menduduki posisi kunci dalam perusahaan anda namun anda harus berhati-hati menerima orang-orang tertentu yang dapat pula menjerumuskan perusahaan anda yang baru berdiri
7. Untuk Memotivasi Dan Fokus
Perencanaan yang baik menjamin adanya perhatian yang fokus pada tujuan dari berbagai personil yang ada dalam perusahaan. Sebab sebuah perusahaan akan bertumbuh makin lama makin kompleks sehingga business plan menjadi komponen yang sangat penting bagi setiap orang untuk tetap berpijak pada arah yang benar.

Disamping itu perencanaan usaha juga merupakan dokumen yang disediakan oleh wirausaha yang memuat rincian tentang masa lalu, keadaan sekarang dan kecenderungan masa depan dari sebuah perusahaan. Isinya bisa mencakup analisis tentang pengelolaan usaha,



keadaan fisik bangunan, karyawan, produk, sumber permodalan, informasi tentang jalannya perusahaan selama ini dan posisi pasar dari perusahaan. rincian profit, neraca perusahaan, proyeksi aliran kas untuk dua tahun yang akan datang. Juga memuat pandangan dan ide dari anggota tim pengelola usaha. Hal ini menyangkut strategi tujuan perusahaan yang hendak dicapai. Perencanaan usaha bisa dibuat dalam bentuk jangka pendek ataupun jangka panjang sehingga dapat ditentukan langkah awal dan pentahapan program kegiatan yang akan dilakukan dan target yang hendak dicapai serta risiko, hambatan dan tantangan yang akan dihadapi pada setiap tahapannya dan ini merupakan rencana perjalanan yang akan diikuti oleh wirausaha. kedalaman dan rincian dari sebuah perencanaan usaha sangat tergantung kepada luasnya bisnis yang akan dilakukan, dan kompleksitas dari proses pengelolaan bisnis tersebut. Perencanaan usaha juga harus didasarkan pada kebutuhan masyarakat akan adanya barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut, sehingga perencanaan usaha harus berbasis pada permintaan pasar.

Isi Rencana Usaha:

1. Tampilan Cover

Tampilan cover depan perencanaan usaha harus menarik dan dapat mewakili jenis karakter dari usaha yang tercerminkan melalui desain dan warna yang sesuai. Disamping itu harus sedapat mungkin memiliki perbedaan dengan pesaing, serta berisi informasi nama usaha, domisili / alamat tempat usaha serta nomor telepon yang dapat dihubungi.

2. Pendahuluan

Pada pendahuluan ini berisi tentang :

1.1. Rangkuman Kegiatan Rencana Usaha

Rangkuman kegiatan rencana usaha ini berisi tentang :

- a. Laporan singkat gambaran perusahaan
- b. Laporan singkat gambaran tentang produk
- c. Laporan singkat gambaran pasar tentang produk



- d. Laporan singkat gambaran Manajemen perusahaan
- e. Laporan singkat gambaran anggaran perusahaan

1.2. Latar Belakang Bisnis

Berisi tentang latar belakang bisnis perusahaan 5 W 1 H (What,Who,Why,Where,When dan How) difokuskan kepada keunikan yang dimiliki oleh perusahaan dan apa yang membuat anda atau bisnis anda berbeda dengan yang lain.

1.3. Visi dan Misi

- a. Penjelasan Visi Perusahaan

Visi adalah cita-cita yang akan dicapai oleh perusahaan pada periode waktu tertentu 5 sampai dengan 10 tahun

- b. Penjelasan Misi Perusahaan

Misi adalah penjabaran dari visi yang difokuskan dari keberadaan kenapa perusahaan ini penting untuk dijalankan. Biasanya didalamnya memasukkan unsur kepentingan-kepentingan dari pemangku kepentingan perusahaan (Konsumen, Pemilik modal, karyawan)

1.4. Tujuan dan Sasaran

- a) Penjelasan tujuan perusahaan

Merupakan penjabaran dari cita-cita anda yang berhubungan dengan hasil yang ingin anda capai dari kegiatan usaha yang dijalankan.

- b) Penjelasan sasaran perusahaan

Merupakan penjabaran lebih rinci hasil yang ingin anda capai dari kegiatan usaha yang dijalankan. Harus terukur dengan jelas baik secara angka nominal maupun pertumbuhan usaha.

- c) Rencana strategi pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan

Program dan tahapan yang akan dilakukan oleh perusahaan dan ke mana Anda akan membawa tim dan sistem Anda secara bersama-sama untuk mendapatkan hasil yang maksimal dari usaha Anda dengan proses yang



tepat sasaran dan efisien.

Analisis SWOT dari Bisnis yang akan dijalankan

- a) Analisis SWOT meliputi Analisis faktor lingkungan internal perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi dilakukan dengan membuat kerangka umum yang biasanya dikenal dengan “ resource base view of the firm “ (Wernerfelt, 1984). Dimana asumsi-asumsi dasar “ resource base view of the firm “ adalah :Perusahaan dipandang sebagai sejumlah sumber daya produktif dan setiap perusahaan mempunyai sejumlah sumber daya yang berbeda. Dan Sumber daya yang membuat perusahaan mampu menetralisasi ancaman dan mengeksploitasi peluang.
 - b) Selanjutnya dilakukan analisis faktor lingkungan eksternal untuk menentukan peluang dan ancaman dari perusahaannya yang terdiri dari: 1.Sosial budaya. 2. Ekonomi, 3.Politik, 4.Teknologi, 5.Pesaing, 6.Pelanggan, 7.Kreditur, 8.Debitur, 9.pemerintah, 10.pemasok, 11.serikat buruh, 12.Asosiasi usaha, 13.pesero, 14.lembaga-lembaga masyarakat, 15.media massa dll.
 - c) Pemetaan dalam analisis SWOT ini akan membantu kita untuk menjadikan kekuatan lawan kita rangkul untuk menutupi kelemahan kita, dan kekuatan kita digunakan untuk menutup kelemahan lawan. Pendekatan ini disebut pendekatan Win-Win Solution. Dalam praktik konsep ini berbentuk Aliansi Bisnis Strategik yakni suatu perjanjian kerjasama biasanya jangka panjang antara 2 atau lebih badan usaha organisasi untuk menyatukan, menukar dan atau mengintegrasikan kemampuan dan berbagai sumber daya mereka dalam mencapai tujuan bersama.
3. Aspek Perijinan Dan Lokasi Usaha
 - a) Perijinan
Berisi tentang aspek-aspek perijinan yang diperlukan untuk legalitas usaha dan kebutuhan kerjasama usaha.



- b) Lokasi Usaha
Perencanaan lokasi usaha sangat menentukan keberhasilan suatu usaha, untuk itu harus dipertimbangkan dengan baik dalam menentukan lokasi, apakah harus berdekatan dengan sumber bahan baku, sumber tenaga kerja atau pasar, tergantung dari spesifikasi usaha yang dijalankan lebih membutuhkan yang mana.
4. Aspek Pemasaran
- a) Perencanaan produk
Berisi tentang perencanaan produk meliputi spesifik produk yang dijual, pembentukan lini produk dan penawaran individu pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian.
 - b) Penetapan harga, yaitu penentuan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
 - c) Sistem distribusi yaitu wholesale dan retail yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
 - d) Kegiatan promosi yang meliputi periklanan, personal *selling* dan tenaga penjualan
 - e) Keberadaan Pasar
Penentuan pasar dan mengukur permintaan pasar merupakan langkah kunci dalam keberhasilan usaha, dimana perusahaan harus menganalisa pasar yang ada secara terperinci dan mengidentifikasi pasar-pasar yang ada kemudian mengelompokkan pasar-pasar potensial dan memperkirakan permintaan baik saat ini maupun di masa yang akan datang.
 - f) Segmentasi Pasar
Segmentasi pasar merupakan langkah dimana perusahaan harus menentukan sasaran pasar yang akan dilayani. Penyeleksian pasar sasaran dan mengukur permintaan pasar sasaran dengan menganalisa pasar sasaran yang ada secara



terperinci dan mengidentifikasi pasar-pasar sasaran yang menjadi hot prospek dan memperkirakan permintaan baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

g) Persaingan

Berisi tentang analisa pesaing utama yang ada dari bisnis yang dijalankan perusahaan kemudian menggunakan analisa keunggulan dan daya saing yang ada untuk menentukan wilayah pasar yang potensial ,besaran potensial laba pokok dan intensitas pemasaran,karena semakin kuat kekuatan maka akan semakin terbatas kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga dan mendapatkan laba yang lebih besar

5. Aspek Manajemen Dan Organisasi

a) Manajemen dan organisasi Usaha

Manajemen dan organisasi usaha diperlukan untuk menjamin keberlangsungan dan berkembangnya suatu usaha. Usaha yang menjadi besar membutuhkan pengelolaan pegawai, bahan baku, proses produksi dan pemasaran. Semakin banyaknya orang dan proses yang terlibat semakin kita membutuhkan organisasi. Struktur organisasi dibuat harus dapat membantu pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan serta memberikan fasilitas bagi pengembangan dan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

b) Relasi dan Jaringan

Berisi tentang strategi untuk menjalin relasi dan jaringan yang dapat mendukung kegiatan usaha.

6. Aspek Produksi

a) Deskripsi Produk dan Jasa

Berisi tentang penjelasan dan perincian produk atau jasa yang ditawarkan. Syarat utama agar bisnis dapat berjalan dengan baik,maka produk perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Sebaliknya jika produknya kurang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen,



walaupun harganya miring, distribusinya luas dan promosinya gencar perusahaan kemungkinan besar akan mengalami kegagalan.

b) Proses Produksi dan jasa

Berisi informasi tentang metode ataupun teknik bagaimana produksi itu dilaksanakan. untuk menciptakan suatu produk dan menambah kegunaan (Utility) suatu barang dan jasa. Didalam menjelaskan proses produksi ini harus berurutan mulai dari bahan mentah sampai menjadi barang jadi. Dan jika berupa jasa mulai dari kegiatan awal sampai menjadi jasa akhir yang diterima oleh pelanggan.

c) Mesin dan peralatan yang dibutuhkan

Berisi informasi tentang mesin ataupun peralatan produksi atau jasa yang dibutuhkan untuk menciptakan suatu produk dan menambah kegunaan (Utility) suatu barang dan jasa. Didalam penentuan mesin dan peralatan harus dipertimbangkan untung rugi dari alternatif-alternatif yang ada untuk menghasilkan suatu produk atau jasa, kemudian dipilih berdasarkan keuntungan relatif terbesar.

d) Bahan baku dan Bahan Pembantu yang dibutuhkan

Berisi tentang perencanaan bahan baku dan bahan pembantu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah suplier, kuantitas, harga beli, persyaratan pembelian, ketersediaan, dan persediaan.

e) Tenaga produksi

Berisi tentang perencanaan tenaga kerja baik langsung maupun tidak langsung yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Hal-hal yang perlu diperhatikan adalah apakah tenaga produksi itu dibayar borongan, atau bulanan. Hal itu harus disesuaikan dengan besarnya perputaran barang dari permintaan pasar dan juga arus perputaran uang kas perusahaan.



- f) Biaya produksi
 Berisi tentang perencanaan keuangan khususnya biaya produksi yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk atau jasa. Agar tidak terlalu membebani cash flow perusahaan, biaya produksi sedapat mungkin disesuaikan dengan kondisi anggaran dan permintaan dari penjualan tunai. Sedangkan untuk penjualan kredit dibatasi disesuaikan dengan target biaya perunit yang telah ditetapkan.

7. Aspek Keuangan

1. Proyeksi Anggaran Usaha

Proyeksi anggaran usaha harus dapat memperlihatkan potensi dana yang dimiliki, kebutuhan dana eksternal, perhitungan kebutuhan anggaran produksi dan proyeksi pendapatan perusahaan selama berjalan, dan waktu titik impas kembali modal perusahaan yang dimuat dalam laporan keuangan berupa neraca, rugi-laba, dan cash flow.

2. Analisis kelayakan usaha

Analisis ini berisi tentang perhitungan tingkat pengembalian dari investasi yang ditanamkan dalam suatu usaha dan pengembalian modal usaha. Perhitungan jumlah dana harta tetap dan modal kerja awal yang diperlukan, struktur pembiayaan proyek, kemampuan proyek memperoleh laba, memenuhi financial dan mendatangkan manfaat sosial ekonomi yang lain. Untuk menjamin transparansi dan menghitung risiko yang akan dihadapi perlu dibuat simulasi dari berbagai kemungkinan rencana investasi.

Metode yang dipergunakan adalah Pay Back Period (PBP) Method, dengan formula umum sbb:

Total Investasi

Pay Back Period = ----- x 1 tahun
 Net Income + Depresiasi

Analisis BEP atau titik impas atau titik pulang pokok adalah suatu metode yang mempelajari hubungan antara biaya,

keuntungan, dan volume penjualan/produksi. Analisa BEP dihitung dengan formula sebagai berikut:

Biaya Tetap

$$\text{BEP} = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Hasil Penjualan} - \text{Biaya Variabel}} \times 100\%$$

Hasil Penjualan – Biaya Variabel

Analisis kontribusi margin adalah selisih antara hasil penjualan dengan biaya variabel. Tujuan utama dari pengukuran kontribusi margin ini adalah analisa penentuan keuntungan maksimum atau kerugian minimum sehingga dapat ditentukan rumusan untuk menetapkan penjualan minimal dari keuntungan yang telah ditetapkan.

3. Sumber Pendanaan usaha

Pemerintah telah menggalakan kebijakan yang mendukung tumbuhnya wirausaha di Indonesia. Salah satunya adalah lembaga intermediasi yang mempunyai fungsi menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali ke masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya. Lembaga intermediasi yang ada dibedakan dalam 3 kategori yakni :

- a) Berbentuk Bank tunduk pada Undang-Undang Pokok Perbankan Kredit dengan bunga murah yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan contohnya Kredit Usaha Rakyat (KUR),dimana aspek yang dipentingkan adalah keberlangsungan usaha bukan Kolateral.Semua Bank baik konvensional, Syariah dan Perkreditan Rakyat memberikan program KUR.
- b) Berbentuk Koperasi Simpan Pinjam tunduk pada Undang-Undang Koperasi
- c) Lembaga Keuangan Mikro lainnya yang belum diatur undang-undang Sumber pendanaan dari penyisihan laba BUMN termasuk saldo dana Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) tahun-tahun sebelumnya yang merupakan sumber pendanaan utama dalam merealisasikan



terwujudnya pemerataan kehidupan perekonomian masyarakat mela-ui kemitraan dengan para pengusaha kecil dan koperasi serta ling-ungan masyarakat sekitarnya. Pelaksanaan Program Pembinaan Usaha Kecil, Koperasi (PUKK) dan Bina Lingkungan dilaksanakan di dalam lingkup masyarakat yang bertujuan untuk mendorong tercapainya pertumbuhan ekonomi rakyat, melalui pemerataan di sektor ekonomi dimana anggota masya-rakat golongan pengusaha kecil dan koperasi diberi kesempatan untuk melakukan perluasan usahanya, berdasarkan bantuan pinjaman untuk modal kerja / pinjaman lunak yang berasal dari penyisihan laba BUMN.

- d) Sumber pendanaan dari dana pihak ketiga dengan sistim kerjasama atau bagi hasil.

8. Perencanaan Risiko

Pengertian Risiko Usaha Menurut Arthur Williams dan Richard, M H, (dalam Djojosoedarso,1999);Resiko adalah suatu variasi dari hasil-hasil yang dapat terjadi selama periode tertentu.

Secara istilah risiko adalah sesuatu yang selalu dikaitkan dengan kemungkinan terjadinya keadaan yang merugikan yang disebabkan oleh kesalahan manusia, kesalahan sistem maupun kejadian yang di luar kendali manusia.

Contoh kegagalan yang disebabkan oleh kesalahan sistem :

- Perencanaan yang kurang matang
- Kurangnya modal
- Spekulatif

Contoh kegagalan yang disebabkan oleh kesalahan Manusia :

- Bakat yang tidak cocok
- Kurang pengalaman
- Lemahnya pemasaran
- Tidak mempunyai semangat berwirausaha
- Tidak mempunyai etos kerja yang tinggi

Contoh kegagalan yang disebabkan oleh kejadian yang diluar kendali manusia:

- Krisis Moneter
- Krisis Politik dan Keamanan
- Bencana Alam

Untuk itu perlu direncanakan upaya untuk mengatasi/menghindari risiko tersebut di atas melalui upaya-upaya sebagai berikut:

- a) Keterampilan teknis, terutama yang berkaitan dengan proses produksi yang dihasilkan. Misalkan yang semula dengan teknologi tradisional diganti dengan teknologi tepat guna/modern.
- b) Keterampilan mengorganisasi yaitu kemampuan meramu yang tepat dari faktor produksi dalam usaha mencakup SDM, SDA, modal . Ibarat membuat kue, bagaimana agar rasanya enak, murah dan disenangi pembeli.
- c) Keterampilan memimpin yaitu kemampuan untuk mencapai tujuan usaha dikerjakan dengan baik dan serasi oleh semua orang yang ada pada organisasi. Untuk itu setiap pimpinan dituntut membuat konsep kerja yang baik.
- d) Membuat strategi usaha yang terarah untuk masa depan, yang meliputi strategi produksi, strategi keuangan, strategi SDM, strategi operasional, strategi pemasaran, strategi penelitian dan pengembangan.
- e) Mengalihkan kerugian pada perusahaan asuransi, dengan konsekuensi setiap saat harus membayar premi yang merupakan pengeluaran tetap
- f) Mengadakan inovasi yaitu membuat desain baru dari produk yang disenangi calon pembeli.
- g) Mengadakan penelitian pasar dan memperoleh informasi pasar secara berkesinambungan.



3. Penutup

Berisi tentang strategi-strategi dan tindakan serta modifikasi untuk mencapai tujuan. Proposal usaha yang disajikan terkadang perlu dilakukan revisi selama Anda berjalan dengan rencana kerja Anda, Untuk itu sampaikan secara terbuka permintaan saran untuk perbaikan proposal anda. Buatlah pernyataan yang positif, focus, dan upaya agar proses dan kesempatan yang ada tetap berjalan. Sampaikan juga kegigihan dan ketekunan Anda akan memberikan kelimpahan yang Anda inginkan dan harapkan.

Mendapatkan Informasi Untuk Rencana Usaha

Sumber informasi untuk mendapatkan rencana usaha bisa berasal dari data sekunder yakni melalui dokumen atau tulisan yang sudah ada baik berupa buku, tulisan karya ilmiah, berita koran data Badan Pusat Statistik, katalog ataupun informasi yang bersumber dari media internet atau televisi. Juga bisa berasal dari sumber primer melalui wawancara langsung dengan pelaku usaha sebelumnya ataupun melakukan survai ke pasar secara langsung ataupun juga bisa meminta bimbingan langsung kepada penyedia jasa konsultasi bisnis. Penggalan informasi merupakan salah satu aspek yang penting dalam penyusunan rencana usaha ,untuk menghindari dan mengantisipasi kegagalan usaha. Pelaku usaha dapat menggali sumber informasi untuk mendapatkan bantuan dalam mengatasi masalah usaha yang mungkin akan terjadi. Demikian pula sebaliknya jika pelaku usaha tidak mau menggali dan mendapatkan informasi usaha maka akan menyebabkan pelaksanaan rencana usaha menjadi kurang efektif dan efisien yang berujung pada kegagalan usaha. Pemanfaatan sumber-sumber informasi harus tepat sesuai dengan jenis usaha dan kemampuan serta kebutuhan pelaku usaha. Terlebih lagi sekarang dengan adanya mesin pencari di internet yang memudahkan kita didalam menggali informasi yang dibutuhkan, sehingga penggalan informasi usaha sebanyak-banyaknya adalah suatu keharusan jika kita menginginkan kesuksesan usaha kita.



Cakupan Perencanaan Bisnis

Sebuah perencanaan bisnis harus dilakukan dan mencakup 5 komponen utama dalam penyusunan Perencanaan Bisnis yang merepresentasikan kemana arah bisnis yang akan dibangun.

Dalam merencanakan sebuah usaha, pastikan semata-mata usaha yang dilakukan dengan sebuah perencanaan yang rinci. Komponen yang di tuliskan dibawah ini adalah komponen sebuah perencanaan bisnis dengan tujuan perusahaan menengah dan besar. Tidak berarti bahwa industri kecil tidak boleh memiliki sebuah perencanaan bisnis, akan tetapi bisnis dalam skala rumahan atau *home-based bussiness* akan lebih mudah menggunakan 4 pertimbangan seperti. Dalam skala rumahan atau *home-based bussiness* pertimbangan yang penting masalah Modal, risiko, waktu, dan Tempat Usaha. Sekarang bagaimana merencanakan usaha untuk industri yang agak besar, silahkan lanjutkan membaca materi ini.

Inilah tujuan akhir dari sebuah bisnis, setumpuk uang yang identik dengan sebuah nilai keberhasilan dalam membangun sebuah usaha. Komponen pertama yang harus termuat dalam perencanaan bisnis adalah:

1. Riwayat Singkat Usaha

Riwayat singkat atau *executive summary* akan menjadi sebuah perhatian orang untuk dibaca. Saat orang lain mengenal perusahaan anda, pastikan membaca *executive summary* dengan singkat dan benar. Mungkin akan melibatkan beberapa dokumen penting yang mencakup penamilan data dengan tujuan publik memang harus tahu. Dua alasan yang harus ada dalam penjelasan *executive summary* ini yaitu (jawab pertanyaan tersebut):

- Mengapa Perusahaan tertarik dengan usaha yang digeluti saat ini atau sedang berjalan.
- Bagaimana cara perusahaan atau kita membangun usaha tersebut dari nol sehingga implementasi dari keinginan yang ingin dicapai berhasil.



2. Latar Belakang Perusahaan

Dalam perencanaan bisnis setidaknya harus dijabarkan secara rinci, dimana beberapa hal yang minimal harus ada dalam sebuah latar belakang perusahaan yaitu;

- Sekilas Usaha atau sejarah berdirinya perusahaan, di sini menggungkap bagaimana perusahaan menjelaskan sedikit tentang apa saja dan kapan perusahaan itu berdiri.
- Pihak-pihak yang Terlibat Dalam Usaha, dalam hal ini adalah siapa rekanan, tokoh, dan pendampin yang terlibat dalam bisnis anda.
- Kondisi Keuangan perusahaan, harus tergambar walaupun bukan hasil neraca keuangan sebenarnya. Intinya menunjukkan bahwa kondisi keuangan perusahaan sehat.
- Rencana Pengembangan, perlu dimasukkan dengan tujuan untuk menjelaskan arahan pengembangan usaha ini pada akhirnya berujung dimana, apakah direncanakan menjadi sebuah perusahaan multinasional atau hanya perusahaan dengan tingkat pasar lokal saja.

3. Produk-produk dan Jasa dari Perusahaan

Produk dan jasa apa saja yang perusahaan akan jual. Disini diperlukan bagaimana analisis sebuah produk dan apakah perusahaan sanggup menjualnya. Tidak hanya itu dibutuhkan pula gambaran detail dari produk yang akan dijual.

4. Kondisi Pasar Produk dan Strategi Pemasaran

Disini hal harus ada adalah analisis kondisi pasar, mengenai besarnya permintaan terhadap barang atau jasa yang dibuat oleh perusahaan. Hanya ada dua pilihan menciptakan pasar (*driving market*) atau mengikuti pasar (*market driven*), sehingga dapat mengetahui kondisi pasar dan bisnis yang sedang dijalankan.

5. Rencana Pemasaran

Rencana Pemasaran pada dasarnya membidik *target market* yang sesuai agar sasarannya tepat efektif dan efisien. BEberapa komponen yang harus diperhatikan, diantaranya;



- Analisis Pasar
 - Target Pasa
 - Persaingan
 - Lingkungan
- Analisis Produk
 - Produk Utama
 - Perbandingan
 - Beberapa Pertimbangan
- Strategi Pemasaran dan Bauran Pemasaran Produk
 - Image Produk
 - Penampila
 - Harga
 - Layanan Untuk Pelanggan
 - Promosi
 - Tahap Pemasaran
 - Positionin
 - Strategi Penjualan
- Kondisi Persaingan
- Kondisi Harga
- Kondisi Promosi dan Iklan
- Kondisi dan Strategi Manajemen
- Kondisi dan Strategi Keuangan
- Prospektus Perusahaan

Prospektus adalah informasi atau dokumen penting dalam proses penawaran umum, baik saham maupun obligasi. Dalam prospektus saham atau lebih tepatnya prospektus perusahaan terdapat banyak informasi yang berhubungan dengan keadaan perusahaan yang melakukan penawaran umum.

Penawaran Perdana Saham atau Initial Public Offering merupakan kegiatan yang dilakukan emiten untuk menjual saham baru kepada masyarakat umum. Emiten berharap semua saham yang dilepas ke publik dapat terserap



se penuhnya sehingga target pendapatan yang diharapkan dapat terpenuhi. Sebaliknya, para pemodal berharap mendapatkan keuntungan dengan membeli saham tersebut, baik berupa dividen, capital gain maupun hak-hak lain sebagai pemegang saham. Dengan adanya prospektus saham, pemodal mendapatkan seluruh informasi penting dan relevan sehubungan kegiatan penawaran tersebut sehingga pemodal dapat mengambil keputusan investasi secara tepat

Menurut peraturan Bapepam, Prospektus perusahaan adalah “Setiap informasi tertulis sehubungan dengan Penawaran Umum dengan tujuan agar Pihak lain membeli Efek”. Penyusunan prospektus harus mengacu kepada hal berikut :

Prospektus harus memuat seluruh rincian dan fakta material mengenai Penawaran Umum dari Emiten.

Prospektus saham haruslah dibuat sedemikian rupa sehingga jelas dan komunikatif.

Fakta-fakta dan pertimbangan-pertimbangan yang paling penting harus dibuat ringkasannya dan diungkapkan pada bagian awal prospektus.

Emiten, Penjamin Pelaksanaan Emisi, Lembaga Penunjang serta Profesi Penunjang Pasar Modal bertanggung jawab untuk menentukan dan mengungkapkan fakta secara jelas dan mudah dibaca.

Beberapa bagian penting dari **Prospektus perusahaan** yang patut mendapat perhatian dari calon investor adalah :

➤ **Jumlah saham yang ditawarkan**

Bila perusahaan menawarkan saham, maka informasi mengenai jumlah saham yang akan ditawarkan juga perlu diketahui oleh calon investor, karena jumlah saham yang ditawarkan kepada masyarakat menunjukkan berapa besar bagian bagian dari modal disetor yang akan dimiliki oleh

publik. Semakin banyak jumlah saham yang ditawarkan, maka perdagangan saham tersebut akan semakin likuid di Bursa. Informasi mengenai jumlah saham yang ditawarkan tercatum pada bagian tengah dari halaman muka prospektus perusahaan.

➤ **Nilai nominal saham dan harga penawaran**

Nilai nominal adalah nilai yang tertera pada surat saham yang akan dicantumkan pada setiap saham yang diterbitkan oleh perusahaan. Harga saham yang akan ditawarkan kepada masyarakat bisa berbeda dengan nilai nominal saham. Harga setiap saham yang ditawarkan kepada masyarakat disebut dengan harga penawaran. Informasi tentang nilai nominal dan harga penawaran untuk setiap saham terdapat pada bagian tengah dari halaman muka prospektus saham bersama-sama dengan jumlah saham yang ditawarkan.

➤ **Bidang usaha**

Informasi tentang bidang usaha biasanya tercantum pada bagian tengah dari halaman muka prospektus perusahaan.

➤ **Riwayat singkat perusahaan**

Riwayat singkat tentang perusahaan terdapat pada bagian dalam prospektus saham, yaitu pada bagian Keterangan Tentang Perseroan dan Anak Perusahaan. Bagian juga perlu diketahui oleh calon investor, karena bagian ini memberikan keterangan tentang riwayat singkat pendirian perusahaan, sehingga calon investor dapat mengetahui sudah berapa lama perusahaan tersebut didirikan dan beroperasi.

➤ **Tujuan go public (rencana penggunaan dana)**

Rencana pengguna dana yang diperoleh dari hasil penawaran umum disajikan dalam suatu bagian tersendiri, bagian ini sangat penting untuk diketahui calon



investor. Rencana penggunaan dana yang diperoleh dari penawaran umum diberikan secara presentasi dari kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

➤ **Kegiatan dan prospek usaha**

Pada dasarnya dalam berbisnis saham, seorang investor yang membeli saham, adalah membeli prospek usaha dari perusahaan tersebut. Karena itu kegiatan dan prospek usaha dari perusahaan termasuk anak perusahaannya perlu diketahui oleh calon investor. Kegiatan dan prospek usaha dari perusahaan disajikan dalam suatu bab tersendiri dalam propektus perusahaan, yang biasanya meliputi aspek-aspek produksi, penjualan, pemasaran dan distribusi dari produk/jasa yang dihasilkan, prospek usaha, kompetisi dan strategi usaha serta penelitian dan pengembangan.

➤ **Risiko usaha**

Setiap investasi tidak dapat terlepas dari resiko yang mungkin dihadapi. Untuk itu calon investor haruslah mengetahui kemungkinan resiko yang dihadapi oleh perusahaan.

➤ **Kebijakan dividen perusahaan**

Bagian dari propektus saham ini memberikan informasi tentang kebijakan dividen perusahaan yang direncanakan oleh perusahaan, yang diberikan dalam bentuk rentang jumlah persentase dividen tunai yang direncanakan yang dikaitkan dengan jumlah laba bersih.

➤ **Kinerja keuangan perusahaan**

Perkembangan keuangan perusahaan paling tidak untuk lima tahun terakhir sangat perlu diketahui oleh calon investor sebelum mengambil keputusan. Dengan mengetahui data keuangan masa lalu tersebut dapat dibuat suatu perkiraan (trend analysis) untuk tahun-tahun berikutnya. Kinerja keuangan perusahaan ini terdapat

pada prospektus perusahaan bagian tersendiri yaitu Ikhtisar Data Keuangan Penting.

➤ **Agen-agen penjual**

Agen penjual merupakan perusahaan-perusahaan Efek yang ditunjuk oleh penjamin emisi untuk bertindak selaku agen penjual dalam rangka memasarkan saham-saham yang ditawarkan pada penawaran umum. Investor yang akan melakukan pemesanan saham harus menghubungi agen-agen penjual tersebut, yang daftarnya tercantum pada bagian akhir prospektus.

Dalam Prospektus perusahaan juga terdapat beberapa jadwal yang berhubungan dengan penawaran umum, antara lain :

- Tanggal efektif, adalah suatu tanggal yang menunjukkan tanggal dikeluarkannya Surat Pernyataan Efektif oleh Bapepam, berdasarkan surat tersebut maka perusahaan dapat melakukan Penawaran Umum kepada masyarakat.
- Masa penawaran, adalah suatu periode dimana dilakukannya Penawaran Umum atas Efek yang akan ditawarkan kepada masyarakat. Masa penawaran ini sekurang-kurangnya tiga hari kerja.
- Tanggal akhir penjatahan, adalah suatu tanggal dimana hasil akhir dari proses penjatahan atas pesanan Efek akan diumumkan kepada masyarakat. Penjatahan akan muncul apabila jumlah pesanan atas Efek melebihi dari jumlah Efek yang ditawarkan.
- Tanggal pengembalian uang pesanan, adalah suatu tanggal dimulainya pengembalian uang kepada pemesan yang terkena penjatahan atau yang pesannya tidak terpenuhi seluruhnya.
- Tanggal pencatatan, adalah suatu tanggal dimana suatu Efek mulai dicatatkan atau didaftarkan pada suatu Bursa Efek, yang berarti mulai tanggal itu pula Efek tersebut dapat diperdagangkan di pasar sekunder.



Prospektus adalah dokumen yang berisi setiap informasi mengenai penawaran umum perusahaan dalam rangka penjualan saham perusahaan. Karenanya, semua bagian **prospektus saham** - baik itu nilai nominal saham, harga penawaran, bidang usaha, prospek usaha, resiko usaha, kebijakan dividen perusahaan, kinerja keuangan, agen penjual, dll merupakan bagian penting yang perlu diperhatikan dalam membaca prospektus perusahaan.

B. Sistem Waralaba

Pengertian waralaba adalah pemilik hak khusus yang telah dimiliki perorangan atau dimiliki badan usaha terhadap sistem atau usaha dalam memasarkan barang ataupun jasa yang telah ditawarkan. Tentunya yang telah terbukti manfaatnya atau yang telah terbukti hasil dari produk atau jasa yang ditawarkan oleh usaha waralaba, waralaba juga dapat digunakan oleh orang lain dengan dasar perjanjian yang telah disepakati kedua belah pihak secara tertulis maupun perjanjian di bawah tangan. Secara garis besar waralaba adalah peraturan salah satu pihak yang memiliki waralaba dapat dipindah tangankan ke orang lain, dijual atau disewakan dengan adanya suatu perjanjian, seperti franchisor dan masih banyak lagi.

Waralaba diperkenalkan pertama kali pada tahun 1850-an oleh Isaac Singer, pembuat mesin jahit Singer, ketika ingin meningkatkan distribusi penjualan mesin jahitnya. Walaupun usahanya tersebut gagal, namun dialah yang pertama kali memperkenalkan format bisnis waralaba ini di AS. Kemudian, caranya ini diikuti oleh pewaralaba lain yang lebih sukses, John S Pemberton, pendiri Coca Cola. Namun, menurut sumber lain, yang mengikuti Singer kemudian bukanlah Coca Cola, melainkan sebuah industri otomotif AS, General Motors Industry ditahun 1898. Contoh lain di AS ialah sebuah sistem telegraf, yang telah dioperasikan oleh berbagai perusahaan jalan kereta api, tetapi dikendalikan oleh Western Union serta persetujuan eksklusif antar pabrikan mobil dengan penjual.

Mc Donalds, salah satu pewaralaba rumah makan siap saji terbesar di dunia. Waralaba saat ini lebih didominasi oleh waralaba rumah makan siap saji. Kecenderungan ini dimulai pada tahun 1919 ketika A&W Root Beer membuka restoran cepat sajinnya. Pada tahun 1935, Howard Deering Johnson bekerjasama dengan Reginald Sprague untuk memonopoli usaha restoran modern. Gagasan mereka adalah membiarkan rekanan mereka untuk mandiri menggunakan nama yang sama, makanan, persediaan, logo dan bahkan membangun desain sebagai pertukaran dengan suatu pembayaran. Dalam perkembangannya, sistem bisnis ini mengalami berbagai penyempurnaan terutama pada tahun 1950-an yang kemudian dikenal menjadi waralaba sebagai format bisnis (business format) atau sering pula disebut sebagai waralaba generasi kedua. Perkembangan sistem waralaba yang demikian pesat terutama di negara asalnya, AS, menyebabkan waralaba digemari sebagai suatu sistem bisnis diberbagai bidang usaha, mencapai 35 persen dari keseluruhan usaha ritel yang ada di AS. Sedangkan di Inggris, berkembangnya waralaba dirintis oleh J. Lyons melalui usahanya Wimpy and Golden Egg, pada tahun 60-an. Bisnis waralaba tidak mengenal diskriminasi. Pemilik waralaba (franchisor) dalam menyeleksi calon mitra usahanya berpedoman pada keuntungan bersama, tidak berdasarkan SARA. Kategori waralaba berbeda-beda antara lain : franchise dalam bentuk makanan, pendidikan dan lain-lain. salah satu bentuk nya adalah dan masih banyak lagi franchise yang berkembang di Indonesia ini.

Waralaba di Indonesia

Di Indonesia sistem waralaba mulai dikenal pada tahun 1950-an, yaitu dengan munculnya dealer kendaraan bermotor melalui pembelian lisensi. Perkembangan kedua dimulai pada tahun 1970-an, yaitu dengan dimulainya sistem pembelian lisensi plus, yaitu franchisee tidak sekadar menjadi penyalur, namun juga memiliki hak untuk memproduksi produknya. Agar waralaba dapat berkembang dengan pesat, maka persyaratan utama yang harus dimiliki satu teritori adalah kepastian



hukum yang mengikat baik bagi franchisor maupun franchisee. Karenanya, kita dapat melihat bahwa di negara yang memiliki kepastian hukum yang jelas, waralaba berkembang pesat, misalnya di AS dan Jepang. Tidak kepastian hukum akan format waralaba di Indonesia dimulai pada tanggal 18 Juni 1997, yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) RI No. 16 Tahun 1997 tentang Waralaba. PP No. 16 tahun 1997 tentang waralaba ini telah dicabut dan diganti dengan PP no 42 tahun 2007 tentang Waralaba. Selanjutnya ketentuan-ketentuan lain yang mendukung kepastian hukum dalam format bisnis waralaba adalah sebagai berikut :

Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI No. 259/MPP/KEP/7/1997 Tanggal 30 Juli 1997 tentang Ketentuan Tata Cara Pelaksanaan Pendaftaran Usaha Waralaba.

Peraturan Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI No. 31/M-DAG/PER/8/2008 tentang Penyelenggaraan Waralaba:

- a. Undang-undang No. 14 Tahun 2001 tentang Paten.
- b. Undang-undang No. 15 Tahun 2001 tentang Merek.
- c. Undang-undang No. 30 Tahun 2000 tentang Rahasia Dagang.

Banyak orang masih skeptis dengan kepastian hukum terutama dalam bidang waralaba di Indonesia. Namun saat ini kepastian hukum untuk berusaha dengan format bisnis waralaba jauh lebih baik dari sebelum tahun 1997. Hal ini terlihat dari semakin banyaknya payung hukum yang dapat melindungi bisnis waralaba tersebut. Perkembangan waralaba di Indonesia, khususnya di bidang rumah makan siap saji sangat pesat. Hal ini ini dimungkinkan karena para pengusaha kita yang berkedudukan sebagai penerima waralaba (franchisee) diwajibkan mengembangkan bisnisnya melalui master franchise yang diterimanya dengan cara mencari atau menunjuk penerima waralaba lanjutan. Dengan mempergunakan Sistem Pemerintah atau sistem sel, suatu jaringan format bisnis waralaba akan terus berekspansi.

Ada beberapa asosiasi waralaba di Indonesia antara lain APWINDO (Asosiasi Pengusaha Waralaba Indonesia), WALI (Waralaba & License Indonesia), AFI (Asosiasi Franchise Indonesia).



Ada beberapa konsultan waralaba di Indonesia antara lain IFBM, The Bridge, Hans Consulting, FT Consulting, Ben WarG Consulting, JSI dan lain-lain. Ada beberapa pameran Waralaba di Indonesia yang secara berkala mengadakan roadshow diberbagai daerah dan jangkauannya nasional antara lain International Franchise and Business Concept Expo (Dyandra), Franchise License Expo Indonesia (Panorama convex), Info Franchise Expo (Neo dan Majalah Franchise Indonesia).

Jenis-Jenis Usaha yang berpotensi Waralaba

Berdasarkan kriteria yang digunakan, kita bisa membedakan jenis franchise. Secara umum, kita bisa membedakan franchise industrial dan franchise komersial:

1. Franchise industrial

Adalah suatu bentuk kerjasama wirausaha antar pengusaha (manufacturer). Franchisor adalah pemilik sistem manufacture dan/atau brevet eksklusif. Di sini, franchisor memberikan pengusaha (manufacturer) lainnya hak mengeksploitasi sistem manufacture dan/atau brevet eksklusif dan mengoperasikannya di wilayah yang terbatas. Karena dengan semua sarana yang dimiliki akan memungkinkan franchisee melakukan bisnis usaha yang sama dengan franchisor, yaitu dengan mengkopi formula dan metodologi yang ditransferkan. Oleh karena itu, franchisor tidak menyerahkan kepada franchisee integralitas dari prosedur produksi melainkan hanya sebagian.

2. Franchise komersial, terdiri dari:

Franchise distribusi produk: adalah franchise yang bertujuan mengkomersialisasi satu atau beberapa produk, yang biasanya diproduksi oleh franchisor atau didistribusikan oleh franchisor secara eksklusif.

Franchise distribusi jasa: objek perusahaan terdiri dari satu atau kesatuan dari jasa, yang dikomersialisasikan oleh franchisee, berdasarkan metodologi yang dia terima dari franchisor. Jenis franchise ini membutuhkan kontrol yang cukup ketat dari



franchisor supaya kualitas servis yang memuaskan tercapai. Dari beberapa sektor bisnis waralaba yang sudah ada, masing-masing memiliki peluang dan potensi keuntungan yang berbeda-beda. Mungkin beberapa data berikut bisa menjadi pertimbangan anda sebelum menentukan akan berinvestasi waralaba di sektor mana, berikut jenis sektor usaha di bidang waralaba yang bisa dijangkau:

- **Jenis Usaha Waralaba Sektor Makanan**
 Pada tahun 2009, sektor makanan menjadi penyumbang terbesar dalam perputaran omzet bisnis waralaba di Indonesia. Menurut Dewan Pengarah WALI (Perhimpunan Waralaba dan Lisensi Indonesia), Amir Karamoy sektor ini masih akan menjadi primadona di tahun mendatang. Pasalnya, kebutuhan akan makanan dan minuman menjadi harga mati setiap orang. Ia menyarankan, masyarakat yang tertarik terjun ke bisnis makanan dan minuman bisa mencoba peluang di usaha es krim, yoghurt, fast-food, atau makanan kecil seperti donat.
- **Jenis Usaha Waralaba Sektor Ritel**
 Peminat sektor ritel terbilang paling tinggi tahun ini. Kontribusinya dalam perputaran bisnis waralaba menduduki peringkat kedua. Dewan Pengarah WALI Amir Karamoy masih melihat, tawaran waralaba atau kemitraan minimarket masih prospektif tahun depan. Kebutuhan masyarakat akan barang sehari-hari turut menunjang perkembangan minimarket. Jangan heran, hampir di setiap lokasi perumahan selalu bisa kita jumpai minimarket. Tak jarang, letaknya saling berhimpitan.
- **Jenis Usaha Waralaba Sektor Jasa**
 Sepintas, sektor jasa terlihat sepele. Namun, justru karena sederhana, sektor ini bisa menjadi peluang yang sangat menarik di tahun 2010. Peluang usaha yang menarik di sektor

ini misalnya bisnis jasa pencucian mobil dan motor, termasuk di antaranya jasa cuci helm. Banyak pihak meyakini, pemulihan ekonomi Indonesia akan mendorong pertumbuhan otomotif di Indonesia tahun depan. Ini menjadi berita baik bagi mereka yang ingin berusaha di sektor jasa otomotif.

- **Jenis Usaha Waralaba Sektor Farmasi**
Salah satu subsektor bisnis ritel ini bakal menarik tahun depan. Terutama, bisnis apotek. Apalagi, pemerintah sudah menghapus ketentuan mengenai jarak antar apotek yang minimal 500 meter. Merujuk pengalaman pemilik jaringan waralaba apotek K-24 Gideon Hartono, omzet setiap gerai waralabanya bisa bertumbuh antara 15% hingga 60% dari tahun ke tahun. Ketergantungan masyarakat yang begitu tinggi terhadap obat-obatan dan vitamin menjadi penyebab utamanya.

Dengan menjalankan usaha waralaba yang perlu kita perhatikan adalah sistem waralaba yang akan Anda jalankan. Selain itu banyak dari berbagai jenis waralaba yang ada di Indonesia seperti:

1. Waralaba luar negeri, banyak orang yang menyukai sistem dari waralaba luar negeri ini dikarenakan sistem yang dipakai lebih jelas. Selain itu merek yang ditawarkan sudah mendunia hingga ke pelosok-pelosok negeri.
2. Waralaba dalam negeri, dan bisnis ini juga banyak digemari oleh beberapa kalangan untuk ikut berinvestasi agar dapat menjadi pengusaha, tetapi banyak orang yang mengikuti waralaba dalam negeri ini kurang memiliki wawasan yang cukup.

Bagi anda yang ingin mendirikan bisnis waralaba ini secara mandiri ataupun secara kelompok maka anda bisa mempelajari pengertian bisnis waralaba terlebih dahulu, seperti Anda harus mengetahui biaya yang akan dikeluarkan dalam bisnis waralaba tersebut, biasanya untuk modal awal dari pendirian waralaba membutuhkan ongkos 10 juta sampai 1 milyar, biaya ini untuk pendirian stan atau tempat penggunaan usaha.



Dan biasanya dalam mendirikan waralaba ada ongkos royalti seperti pemegang waralaba setiap bulan atau setiap minggu dari laba operasional usaha tersebut, dan biasanya ongkos pengeluaran royalti berkisar sampai 15% dari pendapatan usaha.

Di Indonesia sangat banyak sekali usaha-usaha yang berbasis sistem franchise yang mana usaha ini sangat menjamur dikalangan pembisnis dunia. Untuk tetap bisa eksis di dalam dunia bisnis, banyak bermunculan waralaba yang menjanjikan bermacam-macam jenis yang ditawarkan seperti usaha sistem frinchise rumah makan seperti SS, warung steak, wong solo, hip hop, red crispy dan sebagainya. Dan ada juga tempat belanja yang berbasis sistem frinchise seperti alfamart, indomart dan yomart masih banyak lagi tempat usaha yang berbasis waralaba yang mana banyak yang menyebar di pelosok-pelosok kampung di Indonesia. Di bidang informasi yang telah dikembangkan dengan teknologi, banyak usaha waralaba seperti X4print, vaneta, inke.

Dalam perkembangan waralaba terutama masalah merek ini sangat pesat dan banyak dipasaran Indonesia yang memakai merek-merek nasional. Bahkan Indonesia berani bersaing dengan merek-merek global dan regional. Namun perlu Anda ketahui jika bisnis waralaba juga memiliki keuntungan dan kekurangan. Berikut diantaranya keuntungan dan kerugian bisnis waralaba:

Keuntungan Waralaba

- Manajemen bisnib telah terbangun. Hal ini tentu akan membantu anda yang baru memulai belajar bisnis. Semua ide, manajemen, promosi sudah ada tinggal anda jalankan
- Sudah dikenal masyarakat. Jika Anda menjalankan bisnis waralaba tentu akan lebih mudah dalam proses pemasaran. Apalagi jika waralaba yang Anda pilih sudah dikenal masyarakat.
- Manajemen financial lebih mudah. Biasanya para investor lebih mudah memberikan modal kepada bisnis yang sudah baik dari segi



financial serta pemasaran. Dengan begitu, Anda akan diuntungkan karena sistem manajemen sudah diterapkan oleh pemilik waralaba

- Kerjasama bisnis terbangun. Dengan waralaba Anda akan mudah mendapatkan stok bahan baku sehingga tidak perlu mencari sendiri.

Kekurangan Waralaba

- Kurang kendali. Salah satu kekurangan bisnis waralaba adalah kurangnya kendali terhadap bisnis yang Anda jalankan. Jadi Anda harus mengikuti manajemen yang sudah ada.
- Sangat terikat dengan supplier. Para pengusaha tentu ingin modal yang kecil dan keuntungan mencukupi. Salah satunya adalah dengan mencari supplier yang murah. Namun jika Anda menjalankan bisnis waralaba Anda tidak dapat memilih karena supplier sudah ditentukan. Sehingga Anda tidak dapat memilih supplier yang murah.
- Ketergantungan pada reputasi waralaba lain. Kekurangan terbesar dari bisnis waralaba adalah tergantungnya reputasi waralaba terhadap bisnis waralaba lain. Jika waralaba lain terjadi kesalahan maka akan mempengaruhi waralaba yang Anda kelola.

Menurut Robert T. Kiyosaki ada dua MODEL BISNIS untuk Sukses menjadi Pengusaha, yakni:

Bisnis Tradisional : CARI MENTOR,

Bisnis Modern : AMBIL BISNIS YG SUDAH ADA SISTEMNYA (FRANCHISE).

Keuntungan franchisee adalah mudah (karena sudah ada sistem), murah (karena tidak perlu trial dan eror, cepat (sign mou langsung menjadi pengusaha), dan risiko kecil (karena bisnis sudah ada dan sudah jalan). Maka dari itu, sukses franchising/proses waralaba maka harus adanya sinergi positif antara franchisor (pemegang merek,sistem)



dengan franchisee (pembeli/pengguna merek, sistem).

Contoh franchise di bidang pendidikan atau **PELUANG BISNIS DI PENDIDIKAN:**

Tingkat Kompetisi yang Tinggi (SD,SMP,SMA & PT),
Kebutuhan tambahan belajar bagi siswa meningkat,
Keterbatasan waktu orang tua dlm membimbing anaknya,
Penerapan kurikulum di sekolah, siswa dituntut aktif,
Pendidikan adalah SEMBAKO,
BIMbingan BELajar sudah menjadi industry,

Bisnis bidang pendidikan merupakan usaha yang unik(ada sisi bisnis dan ada sisi sosial/dunia akhirat).

PRODUK PENDIDIKAN, YAITU PROGRAM BIMBINGAN BELAJAR:

PROGRAM REGULER,
PROGRAM REGULER PLUS INTENSIF,
PROGRAM INTENSIF UNAS,
PROGRAM INTENSIF SBM-PTN,
PROGRAM INTENSIF PENDAMPINGAN UNAS,
PROGRAM INTENSIF SEKOLAH KAWASAN.

Tujuan FRANCHISE di bidang pendidikan:

1. Mempercepat Akselerasi tercapainya Visi & Misi,
2. Membangun Jaringan Bisnis yang Kokoh bersama dengan Franchisee sbg Partner bisnis guna pengembangan produk, perluasan pasar dan penciptaan bisnis baru,
3. Mencetak Pengusaha Baru di bidang pendidikan.

KIAT SUKSES WARALABA:

ADANYA Persamaan VISI & MISI,
Komitmen Sukses Franchisee,
Kinerja Franchisee,
Support Franchisor.



SUPPORT YANG DIBERIKAN:

Bidang Pemasaran.

Bidang SDM.

Bidang Akademik.

SUPPORT PEMASARAN:

Event Direct Selling Utama

Iklan Produk Utama

Dukungan Event Lokal Franchisee.

Banner Utama (Tiap Semester 2)

Umbul – umbul Utama (Tiap Semester 2)

Brosur Utama (Tiap Semester 100 Lmb)

Standing Banner (tiap Semester)

Papan Nama (1)

Flyer 4.000 lembar

SUPPORT MANAJEMEN:

Standard Operasional Kantor.

Training Manajemen.

Training Service Excellent (Th Pertama Gratis).

Strandar Penggajian & Honorarium.

SYARAT FRANCHISEE (Pembeli Merek):

Memiliki Jiwa Wirausaha,

Tertarik di dunia Pendidikan,

Memiliki Sumber Modal Cukup.

Memiliki Sumber Daya Manusia Inti,

Memiliki Gedung yang Representatif,

Bersedia Kontrak sebagai Franchisee.

TAHAPAN FRANCHISE:

Memperoleh Informasi tentang Franchise,

Menetapkan Alternatif Lokasi & Gedung,



Survey Lokasi & Gedung oleh Franchisor,
Penandatanganan Kontrak Franchise,
Persiapan Fisik & Infrastruktur.
Operasional.

STARTER KIT SAAT MoU :

Buku Panduan Akademi,
Buku Panduan Pemasaran,
Buku Panduan Keuangan,
Sarana Pemasaran :

- Banner Utama
- Umbul – umbul.
- Standing Banner.
- Brosur.

Sampel Sarana Akademik :

- Modul belajar siswa
- Lembar Soal Evaluasi Belajar.

CARA MEWARALABAKAN BISNIS MAKANAN

Dalam mengembangkan sebuah bisnis, setiap pengusaha memiliki cara yang berbeda-beda. Ada yang memilih membuka cabang untuk memperluas pasarnya, namun banyak pula pengusaha yang membuka sistem kemitraan untuk mengembangkan bisnisnya.

Melihat perkembangan bisnis waralaba saat ini, salah satu bisnis yang banyak ditawarkan menggunakan sistem kemitraan adalah bisnis makanan. Jika dulu franchisor asing mendominasi perkembangan bisnis franchise makanan di negara kita, sekarang sudah banyak pengusaha lokal yang mewaralabakan bisnis mereka untuk memperluas jangkauan pasar.

Namun memutuskan untuk mewaralabakan usaha bukan hanya sekedar untuk membuka cabang saja, karena sistem franchise



merupakan proses membangun hubungan bisnis antara mitra dan penyelenggara kemitraan dalam jangka waktu yang cukup lama. Sehingga dibutuhkan hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak.

Untuk mewaralabakan sebuah usaha, dibutuhkan persiapan yang cukup matang. Bila perlu sebelum mewaralabakan bisnisnya, harus mengetahui organisasi franchisor yang lengkap, memiliki training center, mengetahui strategi pemasaran yang paling tepat untuk bisnisnya, serta mengantongi perizinan. Hal tersebut akan membuat bisnis yang diwaralabakan sukses dan berjalan dengan sistem kemitraan yang saling menguntungkan kedua belah pihak (baik pihak franchisee maupun pihak franchisor).

Disamping itu pemberi waralaba juga harus memperhatikan beberapa hal, agar dapat membimbing para franchisee dalam menjalankan bisnisnya.

Berikut hal penting yang harus diperhatikan pemberi waralaba (franchisor)

- Mampu mengevaluasi lokasi dan cara negosiasi sewa atau beli properti yang dibutuhkan
- Memiliki konsep pengelolaan outlet yang higienis
- Memiliki sumber bahan baku yang berkualitas dan ekonomis
- Mengetahui sumber tenaga kerja yang berkualitas
- Menguasai teknik pelayanan dan penyajian yang berkualitas tinggi
- Kemampuan untuk menjadi trainer, yang memberikan pelatihan efektif dan berorientasi pada hasil
- Keahlian untuk melakukan monitoring dan pengontrolan bisnis, tanpa merusak hubungan kerjasama yang efektif

Selain pihak franchisor, yang harus diperhatikan dalam mewaralabakan bisnis adalah kualitas bisnis itu sendiri. Sesuai dengan PP No 42 Tahun 2007, kriteria bisnis yang boleh diwaralabakan yaitu peluang bisnis yang memiliki ciri khas tertentu, terbukti telah memberikan keuntungan bagi pelaku usahanya, memiliki standar mengenai pelayanan yang ditawarkan (SOP tertulis), bisnis tersebut mudah



diajarkan dan diaplikasikan, adanya dukungan yang berkesinambungan, dan memiliki hak kekayaan intelektual yang sudah terdaftar.

Jika bisnis yang Anda jalankan sudah memenuhi enam kriteria tersebut, dan sudah terdaftar sebagai salah satu bisnis waralaba makanan yang mendapat ijin dari Menteri Perdagangan, BPOM dan MUI untuk beroperasi. Selanjutnya Anda dapat menawarkan franchise tersebut kepada para calon franchisee dengan membuat prospektus penawaran waralaba.

Prospektus penawaran waralaba setidaknya memuat tentang informasi sebagai berikut:

1. Data identitas franchisee
2. Bukti legalitas usaha yang difranchisekan
3. Sejarah singkat mengenai usaha tersebut
4. Mencantumkan struktur organisasi franchisor
5. Melampirkan laporan keuangan, setidaknya laporan keuangan 2 bulan terakhir
6. Menginformasikan jumlah usaha yang telah dibuka, dan mencantumkan alamat lokasi usaha yang ada
7. Melampirkan daftar franchisee yang sudah menjalankan bisnis tersebut
8. Memberikan penjelasan mengenai hak dan kewajiban franchisee maupun franchisor

Mewaralabakan usaha makanan jelas sangat menguntungkan, karena selain untuk mengembangkan kepercayaan pasar. Bisnis franchise juga memberikan tambahan pendapatan dengan adanya franchise fee dan royalti fee. Tak heran jika banyak pelaku bisnis makanan yang saling berlomba untuk mewaralabakan bisnis mereka. Semoga cara mewaralabakan bisnis makanan dapat membantu Anda,

C. Sistem Bagi Hasil (Profit/Revenue Sharing)

Mekanisme bagi hasil menjadi salah satu ciri atau karakteristik perbankan syariah, dimana dengan dengan bagi hasil ini menjadi salah satu alternatif bagi masyarakat bisnis, khususnya masyarakat perbankan



untuk terhindar dari bunga atau riba. Hal ini sesuai dengan apa yang diterangkan dalam Al Qur'an, Surat Al Baqarah ayat 275, dimana Allah SWT mengharamkan segala bentuk transaksi yang mengandung unsur-unsur ribawi, karena unsur tersebut tidak mendatangkan kemashlahatan bahkan hanya bisa mendatangkan keburukan, sehingga sedini mungkin harus dihindarkan.

Dalam dunia perbankan syariah mungkin sering didengar istilah bagi hasil atau yang lebih sering dikenal dengan istilah *profit sharing* atau *revenue sharing*. Dalam perbankan syariah pendapatan bagi hasil ini berlaku pada produk-produk penyertaan, baik penyertaan menyeluruh, sebagian ataupun dalam bentuk korporasi lainnya. Dan prinsip bagi hasil ini akan berfungsi sebagai mitra bagi penabung, demikian juga pengusaha peminjam dana. Jadi prinsip bagi hasil ini merupakan landasan utama beroperasinya perbankan syariah.

Faktor dana merupakan sebuah kebutuhan pokok beroperasinya sebuah perbankan (lembaga keuangan). Dalam perbankan yang mendasarkan pada bagi hasil dalam operasionalisasinya, maka untuk memperoleh hasil (laba) adalah dengan melakukan pembiayaan-pembiayaan dengan prinsip bagi hasil antara investor dengan pengelola dana/debitur, dimana diantara keduanya menyepakati bagianya masing-masing dari hasil yang diperolehnya.

Sistem Profit Sharing

Profit sharing menurut etimologi Indonesia adalah bagi keuntungan. Dalam kamus ekonomi diartikan pembagian laba. Profit secara istilah adalah perbedaan yang timbul ketika total pendapatan (*total revenue*) suatu perusahaan lebih besar dari biaya total (*total cost*). Di dalam istilah lain profit sharing adalah perhitungan bagi hasil didasarkan kepada hasil bersih dari total pendapatan setelah dikurangi dengan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pada perbankan syariah istilah yang sering dipakai adalah *profit and loss sharing*, di mana hal ini dapat diartikan sebagai pembagian antara untung dan rugi dari pendapatan yang diterima atas hasil usaha yang telah dilakukan.



Sistem *profit and loss sharing* dalam pelaksanaannya merupakan bentuk dari perjanjian kerjasama antara pemodal (*investor*) dan pengelola modal (*entrepreneur*) dalam menjalankan kegiatan usaha ekonomi, dimana di antara keduanya akan terikat kontrak bahwa di dalam usaha tersebut jika mendapat keuntungan akan dibagi kedua pihak sesuai nisbah kesepakatan di awal perjanjian, dan begitu pula bila usaha mengalami kerugian akan ditanggung bersama sesuai porsi masing-masing.

Kerugian bagi pemodal tidak mendapatkan kembali modal investasinya secara utuh ataupun keseluruhan, dan bagi pengelola modal tidak mendapatkan upah/hasil dari jerih payahnya atas kerja yang telah dilakukannya.

Sistem Revenue Sharing

Revenue sharing, secara bahasa revenue berarti uang masuk, pendapatan, atau *income*. Dalam istilah perbankan *revenue sharing* berarti proses bagi pendapatan yang dilakukan sebelum memperhitungkan biaya-biaya operasional yang ditanggung oleh bank, biasanya pendapatan yang didistribusikan hanyalah pendapatan atas investasi dana, dana tidak termasuk fee atau komisi atau jasa-jasa yang diberikan oleh bank karena pendapatan tersebut pertama harus dialokasikan untuk mendukung biaya operasional bank. Maksudnya pembagian dana terhadap nasabah atas pendapatan-pendapatan yang diperoleh oleh bank tanpa menunggu pengurangan-pengurangan atas pembiayaan-pembiayaan yang dikeluarkan oleh bank dalam pengelolaan dana yang diamanatkan oleh nasabah, disatu sisi pelaksanaan *revenue sharing* ini bertentangan dengan prinsip bagi hasil itu sendiri, karena dalam prinsip bagi hasil tentunya investor bertanggung jawab atas dana yang diamanatkannya, artinya ia juga memiliki andil dalam pengelolaan dananya, bahkan jika terjadi kerugian dalam usaha maka shohibul mall ikut menanggung kerugiannya.

Dalam *revenue sharing*, proses distribusi pendapatan ini dilakukan sebelum memperhitungkan biaya operasionalisasinya yang ditanggung

oleh bank. Biasanya pendapatan yang didistribusikan hanyalah pendapatan atas investasi dana dan tidak termasuk fee atau jasa-jasa yang diberikan oleh bank.

Dalam mekanisme ini, berarti mengandung unsur peralihan mekanisme bagi hasil dari *profit and loss sharing* menjadi *revenue sharing*, perubahan dari penanggung risiko menjadi tidak menanggung risiko, walaupun di dalam mekanisme ini tidak diketahui berapa besar jumlah keuntungan yang akan diperoleh, berbeda dengan bunga yang telah jelas berapa prosentase keuntungan yang akan diperoleh dari besarnya dana yang diinvestasikan.

Unsur-unsur yang Dibagikan

Konsep bagi hasil dan bagi rugi yang ditawarkan Islam adalah sistem mudharabah atau disebut dengan konsep *profit and loss sharing*. dimana untung dan rugi dari sebuah kerjasama ditanggung oleh semua pihak yang bekerja sama. Ketentuan diatas merupakan konsekuensi logis dari karakteristik akad mudharabah yang tergolong dalam kontrak investasi dalam dunia modern. Dalam kontrak ini, return akan tergantung kepada kinerja sektor riilnya. Jika laba bisnis yang diusahakan besar, maka kedua belah pihak akan mendapat bagian yang besar pula. Bila laba bisnisnya kecil, maka mereka mendapat bagian yang kecil pula. Filosofi ini hanya dapat berjalan jika nisbah keuntungan ditentukan dalam bentuk persentase, bukan dalam bentuk nominal uang tertentu. Namun demikian, jika usaha itu mengalami kebangkrutan maka pembagian kerugian bukan didasarkan atas nisbah, tetap berdasarkan porsi modal masing-masing pihak. Maka dari itu kontrak ini menggunakan istilah nisbah keuntungan atau laba, bukan nisbah saja, yaitu prosentase hanya digunakan ketika bisnis mendapat laba. Apabila bisnis itu rugi, maka kerugiannya dibagi berdasarkan porsi modal masing-masing. Hal itu dilakukan karena adanya perbedaan kemampuan untuk menanggung kerugian diantara kedua belah pihak. Kemampuan shahibul maal untuk menanggung kerugian finansial tidak



sama dengan kemampuan mudharib. Dengan demikian karena kerugian dibagi berdasarkan proporsi modal dan karena proporsi modal shahibul maal dalam hal ini adalah 100%, maka kerugian finansial ditanggung 100% oleh shahibul maal. Di sisi lain, karena proporsi modal mudharib dalam kontrak ini adalah 0% maka apabila terjadi kerugian, maka mudharib akan menanggung kerugian finansial 0% pula.

Pada dasarnya kedua pihak sama-sama menanggung kerugian, namun bentuk kerugian yang ditanggung oleh keduanya berbeda, sesuai dengan objek mudharabah yang dikontribusikannya. Bila yang dikontribusikannya adalah uang, maka risikonya adalah hilangnya uang tersebut. Sedangkan bila yang dikontribusikannya adalah kerja, maka risikonya adalah hilangnya kerja, usaha dan waktu dengan tidak mendapat hasil apapun atas jerih payahnya selama berusaha.

Inilah yang dikenal dengan dua jenis kerugian dalam mudharabah. Sehingga jika mudharib diharuskan juga memikul kerugian finansial maka artinya ia memikul dua jenis kerugian oleh satu pihak yaitu mudharib saja dan ini tidak adil dan dilarang dalam Islam.

Namun perlu diingat bahwa jika kebangkrutan usaha itu atas kesalahan mudharib maka dia yang menanggung semua kerugian usaha yang terjadi. Jika mudharib melakukan keteledoran, kelalaian, kecerobohan dalam mengolah dana yaitu melakukan pelanggaran, kesalahan dalam prilakunya yang tidak termasuk dalam mudharabah yang disepakati atau keluar dari ketentuan kerjasama, maka mudharib harus menanggung kerugian bisnis sesuai dengan kelalaiannya sebagaisanksi dan tanggungjawabnya. Hal ini berdasarkan hadits nabi yang berbunyi:

“Diriwayatkan oleh Ibnu Abbas, ia mengatakan, adalah Abbas Ibnu Abdul Mutholib jika menyerahkan hartanya untuk mudharabah menetapkan syarat terhadap orang yang diberi modal untuk tidak menggunakan jalan laut dan tidak bermalam di lembah serta tidak membeli hewan yang jika dibeli maka ia menanggung kerugiannya. Maka telah sampai kepada Rasulullah syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh Abbas dan Rasulullah membolehkannya.”(HR.

Tabrani dari Ibnu Abbas)

Selanjutnya, untuk menyelesaikan kerugian yang terjadi maka cara yang bisa ditempuh adalah diambil dari pokok modal usahanya, bukan dibebankan kepada mudharib. Dari ketentuan-ketentuan di atas nampak bahwa kedua pihak yang bekerja sama tidak akan merasa dirugikan dengan pihak yang lain, baik ketika usaha itu laba maupun rugi.

Konsep *profit and loss sharing* ini jauh lebih bersifat kemanusiaan dibanding dengan konsep bagi hasil yang lain, seperti *revenue sharing* yang diterapkan oleh dunia konvensional. Konsep *revenue sharing* adalah besaran yang diacu jasa dari suatu produksi. Hal itu berarti bahwa pembagian hasil usaha itu dilakukan ketika pada perkalian antara jumlah output yang dihasilkan dari kegiatan produksi dikalikan dengan harga barang atau mendapat laba kotor dari usaha. Jadi biaya operasional usaha seperti zakat, pajak, cicilan hutang serta *service charge* dibebankan kepada mudharib atau pengelola. Hal itu tentunya sangat merugikan bagi mudharib, karena dia harus menanggung biaya operasional yang seharusnya ditanggung oleh shahibul maal. Jika kejadiannya demikian maka hal itu mendhalimi pihak lain. Hal itulah yang ingin dihapuskan oleh Islam. Bentuk pembagian hasil usaha yang lain adalah *profit sharing*, yaitu selisih antara *revenue* dan biaya operasional untuk suatu produksi. Baik konsep *revenue sharing* maupun *profit sharing*, semua kerugian yang terjadi pada bisnis yang disepakati ditanggungkan kepada mudharib. Hal itu tentu tidak ada keadilan sama sekali.

Di sinilah Islam menawarkan alternatif yang sangat adil demi kemaslahatan bersama, bukan untuk keuntungan satu pihak saja. Prinsip syariah yang berdasarkan bagi-hasil adalah mudharabah, yaitu suatu perjanjian atau akad kerjasama usaha/bisnis antara pemilik modal atau yang disebut sebagai Rabb al-Mal dengan pengelolanya yaitu yang disebut sebagai mudharib. Pada perjanjian Mudharabah ini, rabb al-mal menyetorkan modal usaha yang akan di kelola oleh mudharib dan hasil keuntungannya dibagi sesuai dengan kesepakatan bersama kedua belah



pihak dalam persentase: 50%:50%, 60%:40%, 70%:30%, 80%:20%, dari laba yang akan diperoleh.

Pada prinsip bagi-hasil ini, 100% modal berasal dari rabb al-mal dan 100% pengelolaan bisnisnya dilakukan oleh mudharib. Kalau nantinya dari usaha tersebut menghasilkan keuntungan, maka untungnya dibagi antara rabb al-mal dengan mudharib, kalau hasil usahanya merugi, maka kerugian sepenuhnya ditanggung oleh rabb al-mal, sementara mudharib akan mengalami rugi waktu dan tenaga, tetapi apabila kerugian tersebut disebabkan oleh kelalaian dari mudharib maka sudah sepatutnya mudharib bertanggung jawab juga atas terjadinya kerugian pada usaha tersebut.

Secara teknis, mudharabah adalah akad kerja sama usaha antara dua pihak, di mana pihak pertama menyediakan seluruh (100 persen) modal, sedangkan pihak lain menjadi pengelola. Keuntungan usaha secara mudharabah dibagi menurut kesepakatan yang dituangkan dalam kontrak, sedangkan apabila rugi, ditanggung oleh pemilik modal selama kerugian tersebut bukan akibat kelalaian di pengelola. Seandainya kerugian itu diakibatkan karena kecurangan atau kelalihan sipengelola, maka pengelola harus bertanggung jawab atas kerugian tersebut.

Pola transaksi mudharabah, biasanya diterapkan pada produk-produk pembiayaan dan pendanaan. Pada sisi penghimpunan dana, al-mudharabah diterapkan pada: tabungan dan deposito. Sedangkan pada sisi pembiayaan, al-mudharabah, diterapkan untuk: pembiayaan modal kerja.

Dengan menempatkan dana dalam prinsip al-mudharabah, pemilik dana tidak mendapatkan bunga seperti halnya di bank konvensional, melainkan nisbah bagian keuntungan. Dalam praktiknya, nisbah untuk tabungan berkisar 55 atau 56 persen dari hasil investasi yang dilakukan oleh bank. Dalam hal bank konvensional, angka tersebut kira-kira setara dengan 11-12 persen.

Sedangkan dalam sisi pembiayaan, bila seorang pedagang membutuhkan modal untuk berdagang maka dapat mengajukan permohonan untuk pembiayaan bagi hasil seperti al-mudharabah. Caranya



dengan menghitung terlebih dahulu perkiraan pendapatan yang akan diperoleh oleh nasabah dari proyek tersebut.

Misalkan, dari modal Rp.30 juta diperoleh pendapatan Rp.5 juta/bulan. Dari pendapatan tersebut harus disisihkan terlebih dahulu untuk tabungan pengembalian modal, sebut saja Rp.2 juta. selebihnya dibagi antara bank dengan nasabah dengan kesepakatan di muka, misalnya 60 persen untuk nasabah dan 40 persen untuk bank.

Secara umum akad mudharabah juga dapat dipraktikkan sebagai berikut:

1. Rekanan atau simple partnership, dimana pihak pertama memberikan modalnya sebagai rabb al-mal dan pihak kedua menjadi mudharib atau managernya dan laba dibagi sesuai dengan kesepakatan bersama pada saat akad di lakukan.
2. Dana investasi mudharabah, seperti deposito mudharabah, di mana nasabah sebagai rabb al-mal datang ke bank dan menyetorkan sejumlah uang nya untuk di kelola oleh pihak bank yang bertindak sebagai mudharib, nisbah atau bagi-hasil dapat di negosiasikan antara pihak nasabah dan pihak bank syariah.
3. Project financing, Bank syariah yang bertindak sebagai rabb al-mal memberikan pembiayaan kepada nasabah yang bertindak sebagai mudharib atau project manager nya.
4. Letter of credit atau L/C, Nasabah sebagai rabb al-mal menyetorkan dana nya pada rekening dengan menggunakan akad wadiah di Bank syariah, dan sebagai mudharib bank akan menerbitkan LC dan melakukan pembayaran pada pihak lain dengan menggunakan dana nasabah yang ada di bank, bagi hasil keuntungan dari usaha nasabah akan di berikan kepada bank sesuai dengan perjanjian di muka.
5. Takaful, dimana pada rekening investasi, nasabah sebagai rabb al-mal menyetorkan dana investasi nya kepada pihak takaful sebagai mudharib yang akan mengelola dana tersebut dengan konsep bagi hasil.



D. Rangkuman

Garis besar pada bab ini tentang konsep membuat perencanaan bisnis dan konsep waralaba

E. Latihan Soal

1. Buatlah prospectus usaha?
2. Jelaskan konsep waralaba?
3. Buatlah analisi SWOTS keberadaan dunia usaha bidang kepela-
buhan denga adanya MEA?





DAFTAR PUSTAKA

- Busroh, Abu Daud dan Abubakar Busro. 1991. *Asaz-Asaz Hukum Tata Negara*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo
- Dewan Syariah Nasional. 2001. *Himpunan Fatwa Dewan Syariah Nasional untuk Lembaga Keuangan Syariah*, edisi 1. Diterbitkan atas Kerjasama Dewan Syariah Nasional-MUI dengan Bank Indonesia.
- Fahmi, I. 2015. *Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Ghafur W, Muhammad, 2007. *Protret Perbankan Syariah Indonesia Terkini (Kajian Kritis Perkembangan Perbankan Syariah)*. Yogyakarta: Buna Ruhani Insan Press.
- Hartono, Sunaryati.1991. *Politik Hukum Menuju Satu Sistem Hukum Nasional*. Bandung: Penerbit Alumni
- Haqi, Mudayat. 2019. *Bahasa Indonesia di Perguruan Tinggi*.Surabaya: Ponpes Jagad ‘Alimussirry(ANGGOTA IKAPI)
- 2020. *Perjanjian, kumpulan sajak*. Sidoarjo: PT Haqipreneur
- 2020. *Bahasa Indonesia Kiat Jitu Ujian*. Sidoarjo: PT Haqipreneur
- 2020. *Perilaku Organisasi Perusahaan*. Surabaya: Ponpes Jagad ‘Alimussirry
- 2020. *Pemasaran*. Surabaya: Ponpes Jagad ‘Alimussirry
- 2020. *Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: PT. Haqipreneur
- 2019. *Kewirausahaan*. Surabaya: Ponpes Jagad ‘Alimussirry
- Indriantoro, Nur. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE



- Kartajaya, Hermawan. 2004. *Marketing Your Self*. Jakarta: Mark Plus & co
- Kasman. 2013. *Leadership and Teamworking*. Bandung: Alfabeta
- Kasmir. 2014. *Kewirausahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Kotler, Philip dan Armstrong. 2016. *Principles of Marketing 16 ed*. Harlow England: Pearson Education International
- Lovelock, Christopher. 2012. *Pemasaran Jasa Manusia Teknologi, Strategi: Prospektif Indonesia*. Jakarta: Erlangga
- M. Fuad, Christine H., Nurlela, Sugiarto, Paulus, Y.E.F., 2000. *Pengantar Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Pearce, John A. 1997. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara
- Rachmat. 2014. *Manajemen Strategik*. Bandung: Pustaka Setia
- Rowley, Chris. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Soeratno. 1999. *Metodologi Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta: AMP YKPN
- Silalahi, U. 2013. *Studi tentang Ilmu Administrasi*. Bandung : Sinar Baru Algensindo

