



PENGANTAR BISNIS



Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si.
Dr. Dra. Anna Marina, M.Si., Ak., CA.
Dr. Dra. Siti Maro'ah, M.Pd.
Dr. Widayat, S.E., M.M.

PENGANTAR BISNIS

Hari-hari terakhir ini kita disungguhi oleh banyak kemudahan hidup yang tidak bisa dinikmati dua puluh, sepuluh bahkan lima tahun yang lalu. Sebut saja misalnya sarana transportasi Grab-taxi atau Uber-taxi yang memudahkan perjalanan dari satu titik ke titik lainnya di kota yang padat dan macet sekalipun dengan ongkos yang murah bila dibandingkan taxi argo. Belum lagi dengan munculnya Go-Jek sejak lima tahunan lalu yang telah mampu mengefisienkan pergerakan orang di tengah kemacetan lalu lintas. Pesan barang pun sekarang menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Pesan makanan dan minuman favorit dapat kita lakukan setiap saat untuk makan siang, makan malam atau untuk perayaan ulang tahun. Melalui aplikasi yang disediakan Google Playstore, kita tinggal pesan jenis makanan dan minuman, berapa banyaknya, alamat ke mana harus diantar, bayar dengan kartu kredit atau kartu debit, selesai. Tinggal tunggu waktu yang sudah dijanjikan dan kita sudah bisa menikmati kemudahan hidup itu tanpa mahal. Kemudahan hidup itu tidak hanya dapat kita rasakan dalam lingkup kota, provinsi, negara bahkan seluruh dunia sudah terintegrasi dengan bisnis kontemporer. Itulah bisnis zaman *now*.

Buku ini didesain untuk tujuan pembelajaran klasikal dan praktikal, artinya di dalam dan di luar kelas. Di dalam kelas, pembelajaran diarahkan pada pengertian dan pemahaman atas suatu konsep dan kemungkinan inovasinya dengan diskusi dan kerja kelompok melalui teknik pembelajaran *mind-mapping*, *procons*, maupun teknik pembelajaran modern yang lain, termasuk penugasan membuat *bussines house* yang menghubungkan setiap bagian rumah dengan fungsinya yang *similar* atau mirip dengan fungsi bisnis. Di luar kelas, pembelajaran melalui kunjungan ke industri, perusahaan, atau unit bisnis yang lainnya baik swasta maupun perusahaan milik negara atau daerah (BUMN atau BUMD).

Buku ini didesain untuk matakuliah Pengantar Bisnis dalam satu semester dengan bobot tiga SKS. Buku ini berisi 12 bab, bila tersedia 14 minggu untuk tatap muka masing-masing tiga jam, maka keseluruhan bab dalam buku ini akan dapat diselesaikan dalam satu semester atau 14 minggu lengkap dengan pencapaian tujuan pembelajaran (*Learning Objective/LO*). Dua minggu dialokasikan untuk ujian tengah semester (UTS) dan ujian akhir semester (UAS). Dua belas bab yang dibahas dalam buku ini yakni: Bab 1 Bisnis Kontemporer; Bab 2 Memulai Bisnis; Bab 3 Mengorganisasi dan Mengelola Bisnis; Bab 4 Motivasi dan Kepuasan; Bab 5 Kepemimpinan dalam Bisnis; Bab 6 Mengelola SDM dan Ketenagakerjaan; Bab 7 Manajemen Produksi dan Operasi; Bab 8 Informasi Bisnis; Bab 9 Proses Pemasaran dan Perilaku Konsumen; Bab 10 Produksi dan Penetapan Harga; Bab 11 Distribusi dan Promosi; dan Bab 12 Mengelola Keuangan Bisnis.



Pengarang
PRENADAMEDIA GROUP
DIVISI KENCANA
Email: pmg@prenadamedia.com
<http://www.prenadamedia.com>

BUSSINES & ECONOMICS

ISBN 978-602-723-298-5



9 786024 223298

Harga P. Jawa Rp85.000,00

PENGANTAR BISNIS

Edisi Pertama

Copyright © 2018

ISBN 978-602-422-329-8

15 x 23 cm

xii, 256 hlm

Cetakan ke-1, Juli 2018

Kencana. 2018.0939

Penulis

Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si.

Dr. Dra. Anna Marina, M.Si., Ak., CA.

Dr. Dra. Siti Maro'ah, M.Pd.

Dr. Widayat, S.E., M.M.

Desain Sampul

Irfan Fahmi

Penata Letak

Suwito

Penerbit

PRENADAMEDIA GROUP

(Divisi Kencana)

Jl. Tandra Raya No. 23 Rawamangun · Jakarta 13220

Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134

e-mail: pmg@prenadamedia.com

www.prenadamedia.com

INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun,
termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

PENGANTAR PENULIS

Hari-hari terakhir ini kita disuguhi oleh banyak kemudahan hidup yang tidak bisa kita nikmati dua puluh, sepuluh, bahkan lima tahun yang lalu. Sebut saja Grab-taxi, Uber-taxi yang sangat memudahkan perjalanan dari dan satu titik ke titik lainnya di dalam kota bahkan kota yang padat kendaraan dan lalu lintas macet sekalipun. Kemudahan itu bisa kita nikmati dengan ongkos yang murah bahkan sangat murah bila dibandingkan taksi bermeter atau taksi argo. Belum lagi dengan munculnya Go-jek sejak lima tahunan lalu yang telah mampu mengefisienkan pergerakan orang di tengah kemacetan lalu lintas. Pesan barang pun sekarang menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Pesan makanan dan minuman favorit dapat kita lakukan di setiap saat, untuk keperluan makan siang, makan malam atau untuk keperluan khusus misalnya perayaan kecil ulang tahun atau keberhasilan mencapai target penjualan bulanan. Kita cukup menggunakan aplikasi yang disediakan dalam Google Playstore. Kita tinggal pesan jenis makanan minuman dan berapa banyaknya, alamat ke mana harus diantar, bayar dengan kartu kredit atau kartu debit, selesai. Tinggal tunggu waktu yang sudah dijanjikan dan kita sudah bisa menikmati kemudahan hidup itu tanpa mahal.

Kemudahan hidup itu tidak hanya dapat kita rasakan dalam lingkup kota, provinsi, negara bahkan seluruh dunia sudah terintegrasi terkomputerisasi dalam bisnis kontemporer.

Sebelumnya kita sudah mengenal Amazon.com untuk pesan buku atau barang-barang cetakan lainnya. Airbnb untuk pesan kamar hotel. Traveloka untuk pesan tiket pesawat terbang. Easyticket untuk pesan tiket bus. Mudah.com untuk mencari dan menemukan rumah, apartemen, dan lain-lain tempat tinggal untuk disewa atau dijual beli. Semua itu bisa terjadi karena dukungan peranti keras dan peranti lunak berupa komputer dan telepon yang digabung menjadi satu peranti yang kita

sebut sebagai telepon pintar.

Peran Microsoft, Google, Yahoo, Facebook, Twitter tampak sangat menonjol dan tidak asing di telinga orang awam. Mereka penggerak bisnis kontemporer, pelaku bisnis modern dan penentu arah bisnis di masa mendatang. Kita harus mengikuti pergerakan mereka dan mengisi ruang kosong yang mereka ciptakan yang belum dimanfaatkan orang lain agar kita bisa berbisnis di era kontemporer sekarang ini.

Buku ini didesain untuk tujuan pembelajaran klasikal dan praktikal yang biasa terjadi di dalam dan di luar kelas. Di dalam kelas, pembelajaran diarahkan kepada pengertian dan pemahaman atas suatu konsep dan kemungkinan inovasinya dengan diskusi dan kerja kelompok melalui teknik pembelajaran *mind-mapping*, *pros and cons*, maupun teknik-teknik pembelajaran modern yang lain. Di luar kelas, pembelajaran melalui kunjungan ke industri, perusahaan, atau unit bisnis lainnya baik swasta maupun perusahaan milik negara atau daerah (BUMN atau BUMD).

Untuk tujuan pembelajaran, buku ini siap digunakan sebagai buku ajar dan buku teks bagi matakuliah Pengantar Bisnis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, baik jurusan Akuntansi maupun Manajemen dan juga sesuai untuk matakuliah yang sama di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi atau Akademi lainnya yang memerlukan ilmu ekonomi dan bisnis untuk menopang kelengkapan ilmu dan pengetahuan mahasiswa dan lulusannya.

Arsitektur buku ini didesain untuk matakuliah Pengantar Bisnis dalam satu semester dengan bobot tiga SKS. Buku ini berisi 12 bab. Bila tersedia 12 minggu untuk tatap muka masing-masing tiga jam, maka keseluruhan bab dalam buku ini akan dapat diselesaikan dalam satu semester atau 14 minggu lengkap dengan pencapaian tujuan pembelajaran (*learning objectives* = LO). Dua minggu dialokasikan untuk Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS).

Buku ini mendorong adanya kelas pembelajaran berbasis PBL (*Problem Based Learning*) dan SCL (*Student Centered Learning*) di mana mahasiswa didorong untuk aktif dalam kelompok-kelompok kecil berjumlah 3-6 orang mahasiswa untuk berdiskusi dengan dipandu oleh dosen sebagai fasilitator dengan menggunakan sumber-sumber informasi terbuka (*open sources*) secara *online*.

Buku ini juga dilengkapi jawaban atas pertanyaan yang tersaji dalam setiap bab. Jawaban tersebut dimaksudkan sebagai pemandu atau arah atas jawaban yang penulis inginkan untuk bisa dijawab oleh mahasiswa



atau pembaca. Sebagai pemandu maka jawaban tersebut bersifat tentatif, artinya mahasiswa atau pembaca boleh menjawab selain jawaban yang disediakan penulis. Penulis berharap semua jawaban mahasiswa atau pembaca didukung oleh argumentasi yang kuat dengan sumber-sumber informasi yang sah dan dibangun melalui diskusi kelompok yang mendalam. Kekuatan diskusi inilah yang menjadi kekuatan dari pembelajaran berbasis PBL (*Problem Based Learning*) dan SCL (*Student Centered Learning*) yang diharapkan terjadi setelah membaca buku ini.

Buku ini juga dilengkapi dengan bahan tayang (*slide*) dalam bentuk *power point presentation* (ppt) untuk setiap bab. Penyediaan bahan tayang ini diharapkan dapat membantu dosen, fasilitator, atau mahasiswa pada saat membahas setiap bab dalam buku ini. Bahan tayang ini juga bersifat sebagai pemandu. Artinya dosen, fasilitator, mahasiswa, atau siapa pun yang menggunakan bahan tayang ini bisa memodifikasi (menambah atau mengurangi) tanpa bermaksud mengubah maksud.

Penyediaan jawaban atas pertanyaan dan bahan tayang itu dimaksudkan untuk menguatkan pencapaian tujuan pembelajaran (*learning objectives* = LO) yang tertera dalam setiap bab.

Buku ini, seperti buku teks Pengantar Bisnis lainnya juga melingkupi kajian bisnis pada umumnya. Bab-bab mengenai Memulai Bisnis, dan Mengorganisasi dan Mengelola Bisnis akan menjadi tumpuan pada Bagian kedua yaitu Melakukan Bisnis. Bagian ketiga akan membicarakan sumber daya manusia (SDM) dalam bisnis yang terdiri dari bab-bab: Motivasi, Kepemimpinan, dan Mengelola SDM. Bagian keempat yaitu mendiskusikan tentang pentingnya produksi dan informasi dalam bisnis yang meliputi bab-bab: Manajemen Produksi dan Jasa, serta Informasi Bisnis. Bagian kelima adalah membahas pemasaran dalam bisnis yang terdiri dari bab-bab: Proses Pemasaran dan Perilaku Konsumen, Produk dan Penetapan Harga, serta Distribusi dan Promosi. Bagian terakhir yaitu bagian keenam adalah membahas tentang keuangan dalam bisnis yang terdiri dari dua bab yaitu: Mandanai Bisnis dan Mengelola Keuangan Bisnis. Adapun bab tentang Bisnis Kontemporer akan disajikan pada bagian pertama serupa Pendahuluan sebagai dasar memahami bisnis yang sedang terjadi saat ini dan membuka cakrawala untuk pembentukan inovasi bisnis baru oleh mahasiswa atau pembaca buku ini.

Bahan dasar buku ini adalah buku yang pernah diterbitkan penulis yaitu *Bisnis Modern* (2010).

Ucapan terima kasih perlu kami sampaikan kepada Universitas Mu-

UIN Sunan Gunung Djati Bandung dan Universitas Muhammadiyah Surabaya (UMSurabaya) yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini. Dan juga telah memfasilitasi pertemuan kami di Malaysia (Kuala Lumpur dan Melaka) untuk mengikuti *Supervisors Workshop* di Asia e University Kuala Lumpur selama lima hari. Selama itulah kami berkesempatan untuk berdiskusi dan melahirkan buku ini. Ucapan terima kasih juga kami ucapkan kepada Universiti Teknikal Malaysia Melaka melalui perpustakaan yang telah menyediakan buku-buku dan sumber-sumber ilmu pengetahuan lainnya untuk melengkapi buku ini.

Pesan moral dari buku ini adalah mendorong pembaca buku ini khususnya mahasiswa untuk menyiapkan diri dalam kancas bisnis kontemporer dan modern yang dinamik untuk selalu terkini dengan perkembangan organisasi dan teknologi yang selalu berubah. Tidak sekadar menjadi penonton tetapi menjadi pemain, pemain yang dinamik. Dengan mempelajari buku ini diharapkan pembaca termasuk mahasiswa mampu menyiapkan diri menjadi pemain bisnis yang bermutu dan produktif.

Melaka, Agustus 2017

Penulis,

Dr. Drs. Ec. Sentot Imam Wahjono, M.Si.

Dr. Dra. Anna Marina, M.Si., Ak., CA.

Dr. Dra. Siti Maro'ah, M.Pd.

Dr. Widayat, S.E., M.M.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
BAGIAN I	
PENDAHULUAN	1
<hr/>	
BAB 1 BISNIS KONTEMPORER	3
A. Bisnis Kontemporer	3
B. Perilaku Bisnis	29
C. Kode Etik Dalam Bisnis	30
Daftar Pustaka.....	31
BAGIAN II	
MELAKUKAN BISNIS	35
<hr/>	
BAB 2 MEMULAI BISNIS	37
A. Peran Kewirausahaan dalam Ekonomi Kompetitif	39
B. Usaha Keluarga	44
C. Mengembangkan Usaha	53
D. Bisnis di Pasar Global	54
Daftar Pustaka.....	61
BAB 3 MENGORGANISASI DAN MENGELOLA BISNIS	64
A. Mengorganisasi Bisnis	64
B. Fungsi Operasional Manajemen	73

PENGANTAR BISNIS

C. Mengelola Interaksi Antar-Perusahaan.....	79
D. Mengadaptasi Organisasi untuk Pasar	80
Daftar Pustaka.....	82

BAGIAN III

SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BISNIS **85**

BAB 4 MOTIVASI DAN KEPUASAN	87
A. Motivasi Kerja	87
B. Memotivasi Orang	96
C. Kepuasan Kerja	98
Daftar Pustaka.....	100

BAB 5 KEPEMIMPINAN DALAM BISNIS	102
A. Model Kepemimpinan	103
B. Kepemimpinan yang Efektif	103
Daftar Pustaka.....	122

BAB 6 MENGELOLA SDM & KETENAGAKERJAAN	124
A. Staffing.....	125
B. Pelatihan & Pengembangan	126
C. Audit Personalia	139
Daftar Pustaka.....	145

BAGIAN IV

PRODUKSI DAN INFORMASI DALAM BISNIS **147**

BAB 7 MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI	149
A. Produksi dan Manajemen Operasi	149
B. Persediaan.....	152
C. Lokasi dan Tata letak.....	153
Daftar Pustaka.....	166

BAB 8 INFORMASI BISNIS	167
A. Informasi untuk Pengendalian Bisnis	167
B. Sistem informasi Akuntansi (SIA) sebagai Alat	



PENGANTAR BISNIS

C. Mengelola Interaksi Antar-Perusahaan.....	79
D. Mengadaptasi Organisasi untuk Pasar.....	80
Daftar Pustaka.....	82

BAGIAN III

SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BISNIS **85**

BAB 4 MOTIVASI DAN KEPUASAN	87
A. Motivasi Kerja	87
B. Memotivasi Orang	96
C. Kepuasan Kerja	98
Daftar Pustaka.....	100

BAB 5 KEPEMIMPINAN DALAM BISNIS	102
A. Model Kepemimpinan	103
B. Kepemimpinan yang Efektif	103
Daftar Pustaka.....	122

BAB 6 MENGELOLA SDM & KETENAGAKERJAAN	124
A. Staffing.....	125
B. Pelatihan & Pengembangan	126
C. Audit Personalia	139
Daftar Pustaka.....	145

BAGIAN IV

PRODUKSI DAN INFORMASI DALAM BISNIS **147**

BAB 7 MANAJEMEN PRODUKSI DAN OPERASI	149
A. Produksi dan Manajemen Operasi	149
B. Persediaan	152
C. Lokasi dan Tata letak.....	153
Daftar Pustaka.....	166

BAB 8 INFORMASI BISNIS	167
A. Informasi untuk Pengendalian Bisnis	167
B. Sistem informasi Akuntansi (SIA) sebagai Alat	



■ DAFTAR ISI

Kendali Manajemen	169
C. Laporan Keuangan	173
Daftar Pustaka.....	180
BAGIAN V	
PEMASARAN DALAM BISNIS	183
BAB 9 PROSES PEMASARAN DAN PERILAKU KONSUMEN	185
A. Proses Pemasaran	185
B. Perilaku Konsumen	190
C. Segmentasi, Targeting, dan Positioning	192
Daftar Pustaka.....	203
BAB 10 PRODUK DAN PENETAPAN HARGA	205
A. Klasifikasi Produk.....	205
B. Penetapan Harga.....	207
Daftar Pustaka.....	211
BAB 11 DISTRIBUSI DAN PROMOSI	213
A. Saluran Distribusi	213
B. Perilaku dan Integrasi Saluran.....	215
C. Strategi Promosi.....	216
Daftar Pustaka.....	223
BAGIAN V	
KEUANGAN DALAM BISNIS	225
BAB 12 MENGELOLA KEUANGAN BISNIS	227
A. Manajemen Keuangan	227
B. Anggaran Bisnis	229
Daftar Pustaka.....	232
GLOSARIUM	235
INDEKS	249
PARA PENULIS	255



BUKTI
KEMAJUAN
BISNIS KONTEMPORER

BAGIAN I Pendahuluan



BAGIAN I

PENDAHULUAN

halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 1

Bisnis Kontemporer

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Mendiskusikan Lingkungan Bisnis yang Dinamis
2. Menerangkan Ekonomi mempengaruhi Bisnis
3. Mendeskripsikan Bentuk-bentuk Organisasi Bisnis
4. Memahami Permintaan Etika & Kode Etik Bisnis

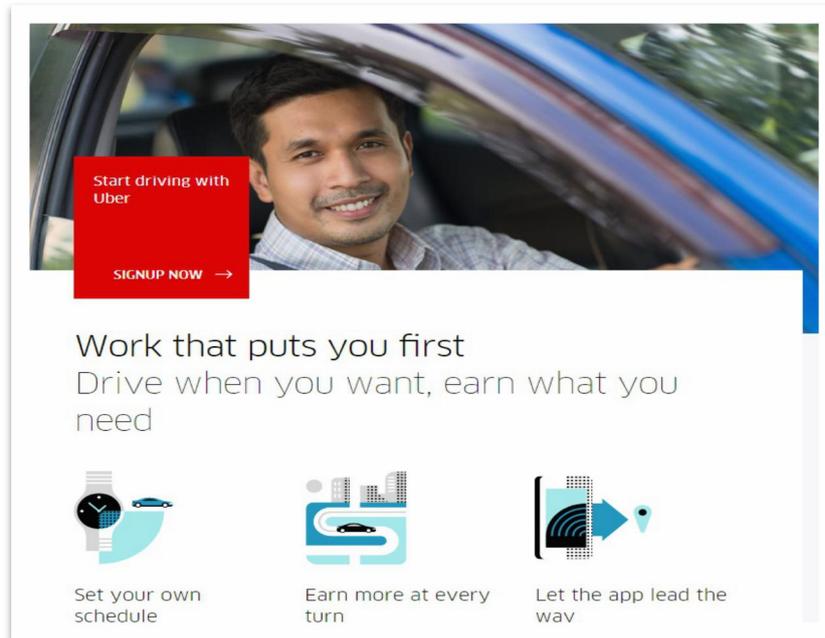
Bisnis Kontemporer

Dalam lima tahun terakhir ini, bisnis telah berubah begitu dramatic. Konsep dan pengertian bisnis 10 tahun lalu telah berubah. Dengan revolusi industry keempat, bisnis telah bermetamorfosa di era eksponensial yang terjadi saat ini. Eksponensial merujuk pada pengertian matematika yang menunjukkan hubungan antara variable X dan variable Y. Biasanya fungsi ini ditulis dengan notasi $\exp(x)$ atau e^x , dimana e adalah basis logaritma natural yang bernilai 2,7182. Bila variable X adalah variable bebas yang menjadi sebab maka variable Y adalah variable terikat yang merupakan akibat. Fungsi eksponensial ini akan mengakibatkan kenaikan Y yang perlahan bila nilai X nya negative namun akan akan berubah menjadi kenaikan Y yang cepat apabila X nya positif. Sebagai contoh, bila X nya adalah smartphone dan Y nya bisnis online berbasis smartphone, maka bila bila bilangan smartphone (X) dikurangi (artinya negative) maka bisnis online yang menggunakan smartphone tetap akan naik meskipun secara perlahan. Tetapi bila bilangan smartphone (X) ditambah maka fungsi eksponensial smartphone akan mengakibatkan bisnis online yang menggunakan smartphone (Y) akan meningkat cepat.

Era eksponensial ini terjadi dalam lima tahun terakhir setelah beberapa aplikasi teknologi digunakan dalam bisnis. Banyak bisnis yang mengandalkan sebagian besar kegiatan (51% sampai 90%) kepada aplikasi teknologi. Kita mengenal sebagai bisnis startup untuk menamai bisnis berbasis teknologi ini. Uber sekarang adalah perusahaan taksi terbesar di dunia tanpa kepemilikan mobil taksi pun. Airbnb sekarang adalah perusahaan penyedia kamar hotel terbesar didunia meskipun tidak memiliki satupun kamar hotel. Uber dan Airbnb adalah perusahaan startup yang mengandalkan teknologi komunikasi dan informasi dalam bisnisnya dan berhasil meraup dampak eksponensial tanpa mampu dibendung oleh pebisnis lainnya bahkan tidak mampu dihalang oleh pemerintahan negara berdaulat manapun di dunia ini.

Uber Technologies Inc. adalah perusahaan jejaring transportasi online dunia milik Amerika Serikat yang berpusat di San Fransisco, California. Menggunakan aplikasi Uber, bisnis ini meliputi hampir seluruh kota besar di dunia. Seseorang konsumen yang memerlukan jasa pengantaran baik manusia ataupun barang dapat masuk dengan login dalam system Uber yang sangat mudah diakses dimanapun seseorang berada dan dalam tempo sekejap saja seorang konsumen akan mendapat jawaban ketersediaan taksi yang bisa mengantarkan seseorang ke tempat yang dikehendaki dengan perkiraan waktu tempuh dan ongkos taksi yang disampaikan di depan saat seorang konsumen masuk dan duduk dalam taksi sebelum taksi itu berangkat mengantar konsumen. Dengan tingkat keamanan yang terjamin karena identitas sopir dan kendaraan terinformasikan sebelum taksi yang akan mengantarkan konsumen datang menjemput. Konsumen boleh menolak sopir dan

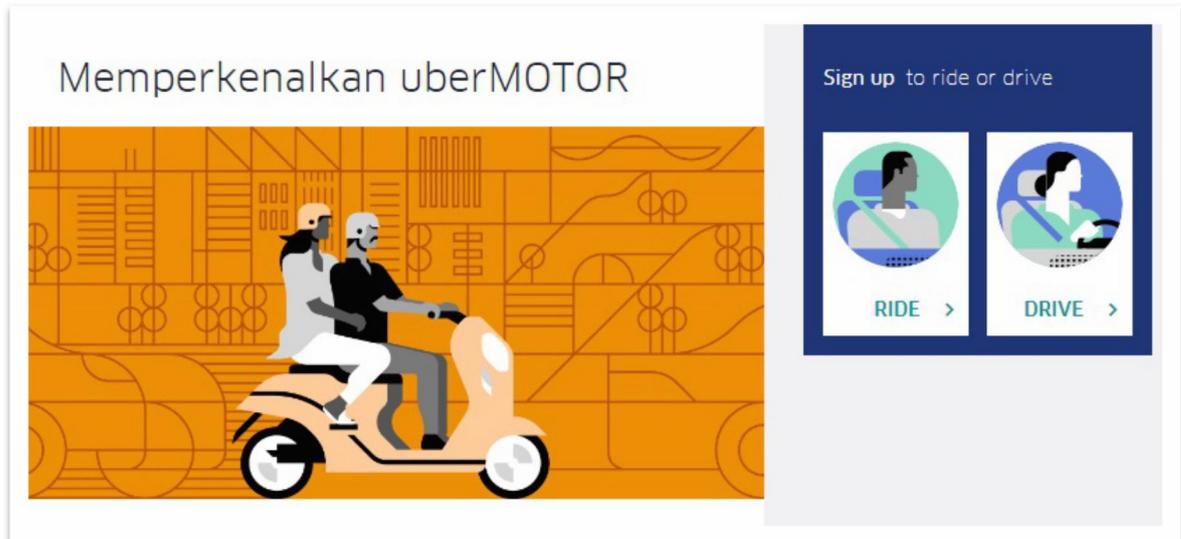
kendaraan yang disediakan oleh Uber bila dipandang kurang sesuai dan meminta taksi lainnya sebagai pengganti tanpa biaya apapun.



Sumber: <https://www.uber.com/en-MY/drive/>

Gambar 1.1 Tampilan Aplikasi Uber

Gambar 1.1 menunjukkan tampilan aplikasi Uber yang sanggup memenuhi kebutuhan konsumen dalam penyediaan jasa penghantaran manusia dan barang dengan menggunakan mobil taksi ke seluruh pelosok negeri. Layanan mobil taksi itu semuanya tersaji dalam app yang bisa diakses melalui smartphone dengan mudah. Layanan itu adalah: a) pengaturan jadwal penghantaran baik mulai penjemputan maupun akhir penghantaran atau kapan harus tiba di lokasi yang dituju (*set your own schedule*), b) mendapatkan potongan biaya manakala seorang konsumen memesan kembali (*earn more at every turn*), c) penghindaran dari kemacetan lalulintas dengan menggunakan aplikasi informasi lalulintas sehingga bisa menghindari kemacetan lalulintas dan memberikan saran jalan alternative untuk menghemat waktu dan ongkos penghantaran (*let the app lead the way*). Dalam gambar 1.1. itu terlihat bahwa pengemudi Uber adalah karyawan kantor yang nyambi. Sembari berangkat dan pulang ke dan dari tempat kerja, seseorang bisa mendapatkan penghasilan tambahan dengan menjadi pengemudi Uber dengan mengantar atau menjemput pelanggan Uber.



Sumber: <https://newsroom.uber.com/indonesia/memperkenalkan-ubermotor/>

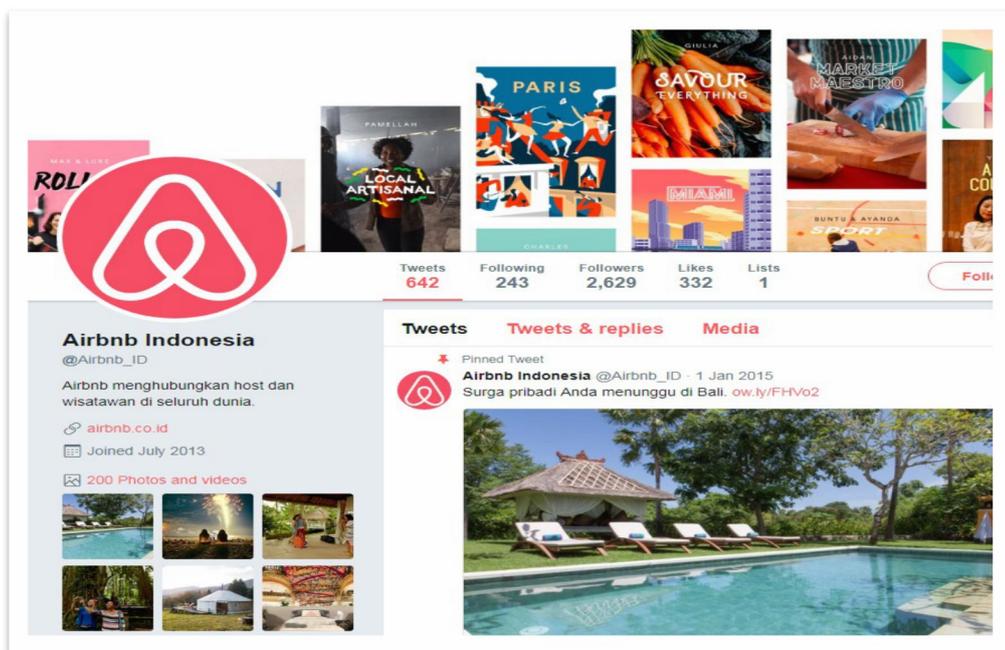
Gambar 1.2 Uber Motor Indonesia

Di Jakarta, Surabaya dan beberapa kota besar di Indonesia yang lalulintasnya sering macet karena volume kendaraan sangat besar melebihi kemampuan jalan untuk menampungnya, keberadaan kendaraan kecil seperti sepeda motor adalah menjadi pilihan tepat dan efektif karena bisa menghemat waktu, bahan bakar minyak dan menghindari tingkat keausan sparepart kendaraan bermotor. Uber telah menyediakan layanan motor tersebut. Gambar 1.2 menunjukkan tampilan iklan online Uber Motor Indonesia (UMI). Aplikasi UMI tersebut sangat mudah dan ramah penggunaan oleh siapapun yang menggunakan smartphone. Bila seseorang menghendaki layanan Uber Motor, maka orang tersebut bisa memulai dengan lima langkah mudah, yaitu:

1. Pilih opsi uberMOTOR di aplikasi. Masukkan lokasi penjemputan dan metode pembayaran. Lalu konfirmasi pemesanan Anda.
2. Uber akan langsung menampilkan rincian pengemudi Anda – nama, foto dan keterangan tentang sepeda motornya.
3. Pengemudi UberMOTOR akan menyiapkan helm untuk Anda.
4. Fitur keselamatan standar produk Uber berjalan sebelum, selama dan setelah tiap perjalanan, termasuk pelacakan GPS, tanggapan 2 arah dan fitur untuk berbagi rincian perjalanan kepada keluarga dan teman.
5. Di akhir perjalanan, Anda dapat membayar dengan uang tunai atau kartu kredit, lalu kami akan mengirimkan tanda terima pembayaran elektronik untuk Anda.

Airbnb didirikan pada Agustus 2008 dan berkantor pusat di San Fransisco, California, AS. Airbnb adalah layanan penyedia keramahtamahan (*hospitality*) berupa penginapan yang memungkinkan pengguna mendaftarkan atau menyewa property untuk digunakan dalam jangka pendek melalui daring (online). Harga sewa ditetapkan oleh pemilik property. Airbnb akan menerima pendapatan jasa dalam bentuk fee yang didapatkan dari penyewa dan pemilik property. Saat ini Airbnb mencakup 3 juta property di 65 ribu kota dan di 191 negara dan telah melayani lebih dari 160 juta tamu[1].

Airbnb menyediakan berbagai keperluan dan keinginan jasa penginapan baik apartemen untuk semalam maupun puri selama seminggu ataupun vila selama sebulan. Airbnb juga menyediakan jasa pengaturan wisata yang unik dengan harga berapapun namun dengan tingkat layanan kelas dunia. Selain itu, Airbnb juga merupakan cara termudah bagi pemilik property (rumah, apartemen, vila, kamar hotel, puri) untuk mendapatkan penghasilan dengan menyewakan property saat tidak digunakan. Airbnb akan menginformasikan ketersediaan property tersebut kepada khalayak ramai untuk disewa dengan harga yang berpatutan. Gambar 1.3 menunjukkan situs Airbnb Indonesia yang bisa diakses oleh semua orang di seluruh dunia.



Sumber: <https://www.airbnb.com/s/Bali--Indonesia/homes>

Gambar 1.3 Airbnb Indonesia

Sekelumit cerita mengenai bisnis daring (*online*) tentang Uber dan Airbnb tersebut di atas adalah penggambaran tentang bisnis kontemporer yang terjadi saat ini. Meskipun demikian pengertian bisnis tradisional tidaklah berubah seperti yang dikatakan oleh Boone & Kurtz [2] bahwa bisnis adalah semua kegiatan mencari laba dengan menyediakan barang dan jasa dalam system ekonomi. Demikian pula Nickles *et al*[3] memaknai bisnis adalah *any activity that seeks to provide goods and services to others while operating at a profit*. Dari dua definisi tersebut terkandung 2 pengertian dasar mengenai bisnis yaitu; pertama sesuatu dikatakan bisnis bila yang diusahakan adalah barang atau jasa dengan kata lain tanpa adanya barang atau jasa suatu usaha tidak bisa dikatakan bisnis. Pengertian yang kedua adalah suatu usaha dikatakan bisnis bila usaha tersebut dimaksudkan untuk memperoleh laba dengan kata lain bila suatu usaha tidak dimaksudkan untuk memperoleh laba maka usaha itu bukanlah bisnis.

Meskipun terdapat perbedaan pengertian tentang pendapatan dan biaya antara sudut pandang bisnis dan pandangan ilmu ekonomi. Dalam bahasan mata kuliah ini laba dimaksudkan selisih antara pendapatan dan biaya. Dimana yang dimaksud dengan pendapatan adalah sejumlah hasil yang didapat dari penjualan barang dan jasa netto (setelah dikurangi diskon dan retur penjualan bila ada) dalam suatu periode tertentu dengan mengesampingkan apakah penjualan itu sudah diterima kas/bank atau belum (masih menjadi piutang). Sedang biaya adalah sejumlah beban yang timbul untuk mendapatkan penjualan dalam suatu periode tertentu dengan mengesampingkan apakah beban tersebut sudah terbayarkan atau belum (masih terutang).

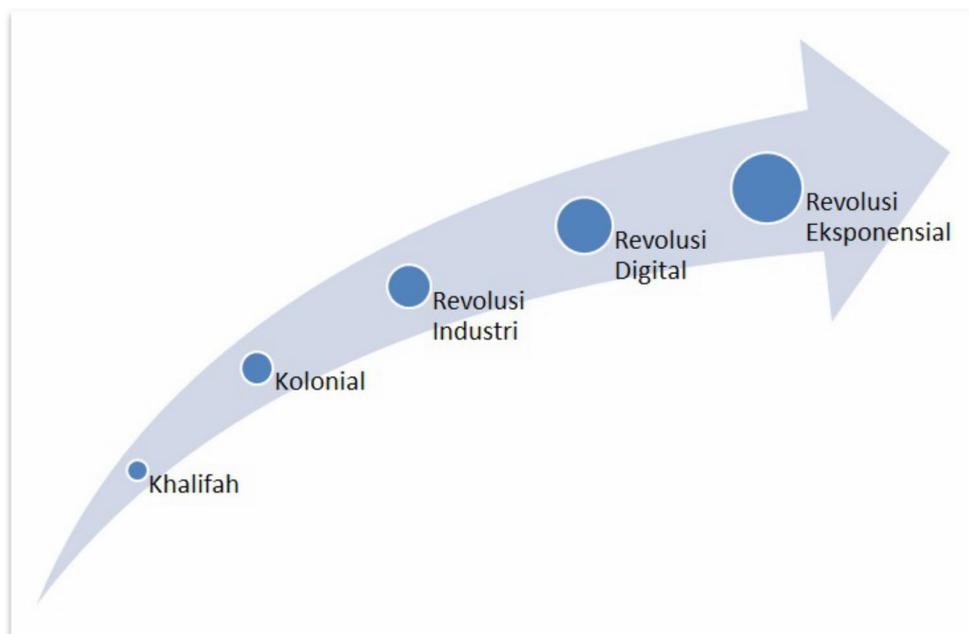
Di dalam perusahaan, sumber-sumber ekonomi diproses menjadi barang dan jasa yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dan sekaligus memuaskan konsumen di satu sisi dan menciptakan keuntungan di sisi yang lain. Agar kedua tujuan tersebut terpenuhi maka diperlukan pengelolaan usaha yang baik. Selain kemampuan untuk melihat peluang, memproduksi barang dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan manusia, maka dalam bisnis juga diperlukan manajemen agar bisnis mampu mendatangkan laba. Kemampuan memperoleh laba menjadi hal yang mutlak, karena dengan adanya laba maka dapat dijaga kelangsungan usaha perusahaan. Sementara itu kelangsungan usaha perusahaan lah yang dapat mengantarkan perusahaan menjadi tumbuh dan berkembang.

1. Lingkungan Bisnis yang Dinamis

Semenjak dunia ini mengenal ekonomi dan bisnis, lingkungan bisnis senantiasa berubah dan bergerak menjadi semakin baik dan cepat. Dalam buku ini kami

membagi dalam lima (5) Era dalam sejarah bisnis di dunia. Era bisnis dunia itu berturut turut sebagai berikut:

1. Khalifah
2. Kolonial
3. Revolusi Industri
4. Revolusi Digital
5. Revolusi Ekspansional



Gambar 1.4 Lima Era dalam Sejarah Bisnis Dunia

Era Khalifah dimaksudkan sebagai era dimana umat Islam dipimpin oleh pemimpin yang disebut sebagai Khalifah yang berarti Pemimpin orang-orang yang beriman. Era ini dibagi dalam empat (4) masa yaitu:

1. Khulafaur Rasyidin
2. Bani Umayyah
3. Bani Abbasiyah
4. Kesultanan Utsmaniyah

Khulafaur Rasyidin adalah pemimpin umat Islam setelah ditinggal wafat Nabi Muhammad SAW pada tahun 632M. Khulafaur Rasyidin pertama adalah Abu Bakar yang menjadi Khalifah hanya dua (2) tahun saja yaitu 632-634M. Kemudian

diganti secara demokratis oleh Umar bin Khattab selama sepuluh (10) tahun mulai 634M sampai 644M. Setelah itu, Utsman bin Affan memimpin umat Islam selama 12 tahun yaitu mulai tahun 644M sampai tahun 656M. Terakhir, khulafaur rasyidin yang memimpin umat Islam adalah Ali bin Abi Talib selama lima (5) tahun yaitu mulai tahun 656M sampai dengan tahun 661M. Jadi Khulafaur Rasyidin memimpin umat Islam selama 29 tahun. Pusat kekhalifahan Khulafaur Rasyidin adalah di kota Madinah[4].

Setelah zaman Khulafaur Rasyidin selesai dengan meninggalnya Ali bin Abi Talib, maka kepemimpinan umat Islam berpindah ke Bani Umayyah yang berpusat di Damaskus untuk rentang waktu selama 89 tahun yaitu mulai dari tahun 661M sampai dengan tahun 750M. Kekhalifahan ini dimulai oleh Muawiyah I bin Abu Sufyan selama 9 tahun (661M-680M) dan diakhiri oleh Marwan II bin Muhammad selama 6 tahun (744M-750M). Tercatat 14 khalifah yang memimpin umat Islam semasa kekhalifahan Bani Umayyah. Dari sisi ekonomi dan bisnis Islam, puncak zaman Bani Umayyah ini manakala kekhalifahan dipegang oleh Umar bin Abdul Azis (cicit Umar bin Khattab) dari tahun 717-720M. Masa pemerintahannya hanya 2 tahun 5 bulan saja. Namun pada masa pemerintahannya tidak ada satupun umat Islam yang layak menerima zakat, karena semua umat Islam terbebas dari kemiskinan dan kefakiran. Sehingga harta zakat menumpuk di Baitul Maal dan terpaksa diiklankan untuk menggunakan harta zakat termasuk untuk keperluan pernikahan[5].

Kejatuhan bani Umayyah di tahun 750M saat tampuk khalifah dipegang oleh Marwan bin Muhammad. Kekhalifahan Abbasiyah menggantikan bani Umayyah. Bani Abbasiyah berpusat di Baghdad untuk periode 508 tahun, dimulai tahun 750M dan berakhir tahun 1258M. Tercatat 37 orang khalifah yang memimpin umat Islam selama zaman Kekhalifahan Abbasiyah. Karim [18] mencatat bahwa dari segi ekonomi dan bisnis, puncak zaman Bani Abbasiyah adalah pada saat khalifah dipegang oleh Al-Mu'tasim Billah selama 9 tahun (tahun 833M-842M). Kejadian sejarah yang menonjol adalah dibangkitkannya ghirah Islamiah pada saat seorang wanita muslim dilecehkan oleh orang Romawi ketika kainnya dikaitkan ke paku sehingga ketika berdiri terlihat sebagian aurat wanita muslim tersebut. Wanita tersebut berteriak memanggil nama khalifah untuk meminta tolong. Mendengar laporan tersebut Al-Mu'tashim memerintahkan puluhan ribu pasukan untuk menyerbu kota Amorria sehingga banyak prajurit Romawi terbunuh dan ditawan. Kemajuan ekonomi dan bisnis khalifah ini ditopang karena kekuatan militer yang mempunyai semangat bela Islam yang tinggi dan tumbuh suburnya ilmu pengetahuan. Tercatat dalam sejarah, matematikawan muslim terbesar Al-Kindi menghasilkan karya karya monumentalnya pada masa kekhalifahan Al-Mu'tashim Billah.

Kekhalifahan Bani Abbasiyah di Baghdad selama 508 tahun berpindah ke Kairo sejak tahun 1261 sampai 1517 atau selama 256 tahun. Kekhalifahan ini bisa bertahan selama lebih dari 2 abad dikarenakan kuatnya militer dan banyaknya upeti dari daerah jajahan dan pajak yang ditarik dari warga negara. Namun karena militernya tidak diperbarui dengan persenjataan dan seni perang baru maka di beberapa tempat pertempuran, pasukan bani Abbasiyah kalah perang dengan pasukan bani Utsmaniyah dari Turki. Kemunduran ekonomi dan bisnis, selain diakibatkan melemahnya militer, juga disebabkan oleh banyaknya fitnah dan pemerintahan yang tidak stabil (Hitti, 1970). Kemarahan rakyat yang memuncak karena kesombongan Sultan Mamluk yang bermoral rendah, suka berbohong dan tidak menyukai ilmu pengetahuan. Khalifah Bani Abbasiyah terakhir adalah Al-Mutawakkil III yang memerintah selama 9 tahun yaitu dari 1508-1517.

Kekhalifahan Utsmani dimulai dengan khalifah Selim I yang memerintah mulai tahun 1512 sampai 1520. Kekhalifahan ini berpusat di Istanbul, Turki. Kekhalifahan Utsmani memimpin umat Islam dunia selama 397 tahun dimulai tahun 1512 sampai dengan 1909 saat dikudeta oleh Jenderal Turki, Gazi Mustafa Kemal Atatürk). Dari sisi ekonomi dan bisnis, khalifah yang menonjol dari kekhalifahan Bani Utsmaniyah adalah Khalifah Mahmud II yang memerintah mulai tahun 1808 sampai 1839. Kemajuan ekonomi dan bisnis diperolehnya karena latar belakang pendidikannya yang istimewa. Dengan mengkombinasikan pendidikan agama dan sastra Arab, Turki dan Persia, sultan Mahmud II berhasil memodernisasi ekonomi termasuk dalam hal pergerakan manusia antara negara dengan menciptakan system paspor dan pos. kemajuan ekonomi ini juga didukung oleh kekuatan militer yang secara terus menerus diperbarui dengan membeli dan menciptakan senjata dan teknik peperangan baru[6].

Era Kolonial adalah zaman dimana dunia ekonomi dan bisnis dipengaruhi oleh paham kolonialisme dimana suatu negara yang mempunyai kekuatan militer bisa melakukan penjajahan kepada negara lain dan menguasai segala sumber daya yang terdapat dalam negara yang dijajah dan menggunakannya untuk kemanfaatan dan kemakmuran negara yang menjajah. Bisnis bercirikan koloni ini bersumber dari rakyat di Eropa yang tertekan di negaranya karena kesulitan beragama sesuai keyakinannya (Protestan) berpindah ke Amerika, Afrika, Australia, dan Asia untuk mengeruk sumberdaya alam dan digunakan untuk kemakmuran koloninya. Era ini bermula tahun 1600an, saat ribuan orang orang Belanda, Inggris, Perancis, dan Spanyol mencari daerah baru diluar negaranya karena kemiskinan, penganiayaan hidup dengan dalih agama, atau karena anggapan dan harapan bahwa terdapat kehidupan yang lebih baik di seberang Samudra Atlantik [7].

Kolonialisme dimulai dengan kedatangan orang orang Eropa ke negeri-negeri Asia dan Timur Jauh (Indonesia dan Australia) serta Afrika dan Amerika.

Pada 1607 mereka datang ke Amerika dan berusaha mencari emas dan perak tetapi yang didapat adalah kelaparan dan penyakit. Beberapa yang berhasil bertahan dan menyesuaikan kehidupannya dengan lingkungan barunya berhasil menanam dan menjadikan tanaman yang mendatangkan uang. Di sebelah utara Amerika, sekelompok penganut Protestan radikal pada 1620 berhasil menciptakan koloni kecil dengan mengolah tanah tandus berbatu. Meskipun hasil panen perkebunan yang dikelolanya tidak mencukupi untuk hidup normal namun mereka bersyukur dapat hidup dan beribadah sesuai dengan tatacara agama yang diyakininya tanpa dianiaya seperti dahulu saat hidup di Inggris.

Pada tahun 1700 kolonialisme di Amerika sudah berbentuk, perekonomian dan bisnis pun sudah tersusun. Di sebelah utara, orang-orang New England terlibat dalam

pembuatan kapal, perikanan dan perdagangan dengan Inggris, Hindia Barat, dan Afrika. Di koloni tengah New York, New Jersey, dan Pennsylvania, petani menanam gandum, dan pedagang dan pengangkut barang di pelabuhan New York City dan Philadelphia memasukkan kapal-kapal dengan tepung untuk mengirim kapal-kapal luar negeri dan menyambut

Era	Karakteristik	Periode Waktu
Khalifah	Bisnis bersendikan Islam dengan role model Nabi Muhammad.	Mulai zaman Khulafaur Rasyidin (632M) sampai Kesultanan Utsmaniyah Turki (1909). Selama lebih dari 1.270 tahun.
Kolonial	Bisnis bercirikan koloni, dengan mengeruk sumberdaya alam dan digunakan untuk kemakmuran koloninya.	Mulai tahun 1600an dan berakhir 1950an saat banyak negara merdeka. Berjalan selama 350 tahun.
Revolusi Industri	Produksi massal, tenaga kerja setengah trampil dibantu mesin.	Sejak mesin uap ditemukan, 1760 sampai 1980 selama 220 tahun.
Revolusi Digital	Produksi menjadi lebih cepat, pemasaran berorientasi kepuasan konsumen, distribusi lebih efisien dengan supply chain.	Sejak computer ditemukan, 1980an diperkirakan sampai 2020, berjalan selama 70 tahun.
Revolusi Eksponensial	Bisnis tidak lagi berasaskan asset dan terbatas oleh wilayah negara	Sejak internet digunakan untuk segala macam keperluan hidup, mulai 2015 mungkin hanya untuk 20-30 tahun.

kapal-kapal Inggris dengan barang-barang buatan Inggris. Di koloni Chesapeake di Maryland dan Virginia, pekebun tembakau menghasilkan banyak uang, sementara

di bagian selatan selatan Carolina dan Georgia, gandum dan nila membuat kolonis kaya. Dan, di wilayah barat masing-masing koloni berjuang untuk bertahan dan membangun komunitas sendiri melawan alam termasuk penduduk asli. Dalam prosesnya, penduduk asli Amerika yang telah lama menjadi petani dan pemburu di daerah tersebut didorong ke barat atau dibunuh untuk menguasai tanahnya.

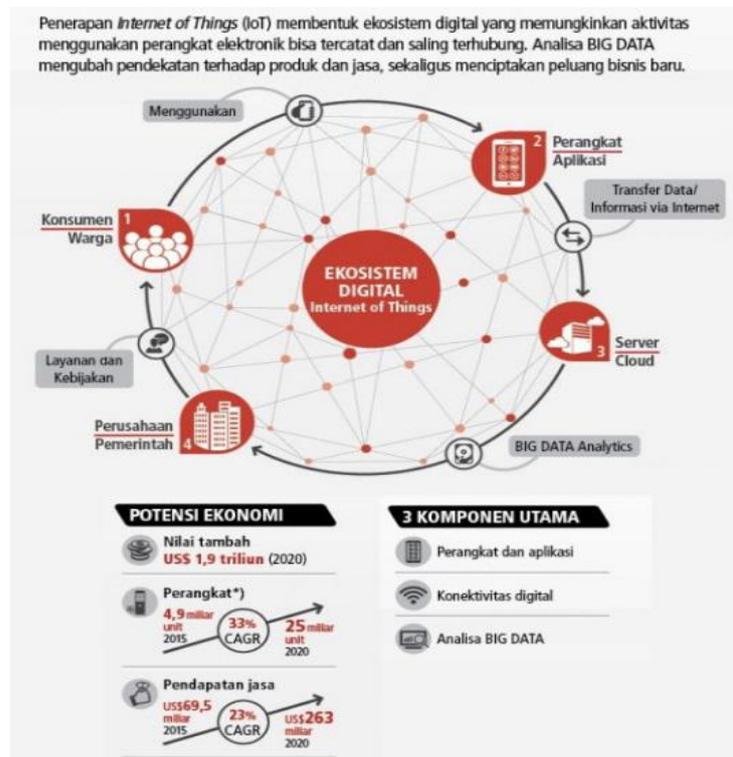
Era Revolusi Industri dimulai tahun 1750 saat mesin uap ditemukan James Watt di Inggris. Mesin uap telah merubah proses produksi dari tangan ke mesin. Hal ini berakibat munculnya industry baru yang lebih efisien dan dapat dikerjakan secara masal dengan output yang jauh lebih banyak. Tercatat industry bahan kimia, besi dan berbagai jenis logam, tekstil, gelas dan keramik, kertas, dan barang-barang keperluan rumah tangga. Secara ekonomi, revolusi industry menciptakan banyak bisnis yang membuat banyak orang mempunyai pendapatan yang meningkat jauh lebih besar disbanding sebelum era ini[3].

Revolusi industry memicu terjadi beberapa perubahan besar yang menciptakan sub era baru, diantaranya:

- 1) Era Kewirausahaan Industri, dimulai akhir tahun 1800an dimana dengan semakin banyaknya barang yang diproduksi baik dalam hal volume maupun jenis mendorong semakin banyak orang untuk berwirausaha membuat usaha mandiri yang tidak mengandalkan dari perusahaan-perusahaan besar yang ada.
- 2) Era Produksi, dimulai tahun 1920an dimulai produksi barang sudah dilakukan dengan ban berjalan menjadi proses produksi berjalan lebih cepat dengan kendali kualitas yang lebih baik.
- 3) Era Pemasaran, dimulai tahun 1950an dimana keberhasilan penjualan barang menjadi berdimensi jangka panjang sehingga orientasi konsumen, kepuasan dan preferensi pelanggan menjadi tumpuan utama dalam mengembangkan bisnis.
- 4) Era Supply Chain, dimulai tahun 1990an dimana laba perusahaan diharapkan dapat berkelanjutan dengan memperhatikan factor factor pelanggan, pemasok, pemerintah, lingkungan social, budaya, agama, politik, ekonomi.

Era Revolusi Digital dimulai tahun 1980an adalah perubahan tatacara kehidupan dari teknologi mekanik dan analog menjadi teknologi digital. Hal ini mengakibatkan perubahan cara pandang masyarakat dalam menjalani kehidupan sehari hari sehingga menjadi lebih mudah, lebih cepat, lebih banyak, dan lebih menyenangkan[8]. Salah satu tonggak revolusi digital adalah ditemukannya *personal computer* (PC). Dalam era digital, perusahaan dapat menyajikan layanan kepada pelanggan dengan sempurna dengan mengoptimalkan system sensor,

jaringan internet dan jejaring awan (*cloud*) komputasi dengan memanfaatkan analisis data besar (*Big Data Analytics*) melalui aplikasi *Internet of Things* (IoT).



Sumber: DBS, 2017.

Gambar 1.5 Peluang Bisnis dalam era Digital

DBS Group Research[9] melaporkan bahwa pabrikan otomotif Jerman, Volkswagen, pada tahun 2013 telah memperkenalkan layanan kepada pelanggannya yang diberi nama “Car-Net” dimana pemilik mobil dicarikan jalan tercepat untuk menghindari macet, juga mengirim pesan tentang jadwal service mobil yang akan menghindarkan mobil dari kerusakan parah. Aplikasi itu itu didukung oleh IoT yang terhubung dengan komputasi awan (*cloud*) dan teknologi sensor yang ditanam dalam mobil VW sehingga memungkinkan untuk menganalisis kondisi persekitaran mobil VW yang digunakan secara maksimal bagi pelanggannya menikmati mobil VW. Gambar 1.5 menunjukkan peluang bisnis dalam era digital.

Potensi bisnis dalam ekosistem digital ini sangat luar biasa, nilai tambah dari system digital ini di tahun 2020 diperkirakan mencapai USD 1,9 Trilyun atau setara dengan Rp 24.700 Trilyun (bandingkan dengan Pendapatan Negara RI dalam APBN RI tahun 2017 adalah Rp 1.750 Trilyun atau hanya 7% nya saja). Tidak salah kalau

dikatakan IoT telah merubah cara manusia berbisnis seperti yang telah dilakukan oleh internet di tahun 1990an.

Asia Pasifik adalah wilayah yang paling bersemangat mengaplikasikan IoT terutama Singapura, Cina dan Korea Selatan. Singapura akan memanfaatkan kecanggihan IoT untuk melayani kesehatan penduduk lansia (lanjut usia) yang mengalami kesulitan dalam mengakses layanan kesehatan di Rumah Sakit (RS) sebagai gantinya RS lah yang akan melayani kesehatan lansia secara jarak jauh dengan pantauan langsung oleh dokter dan paramedic yang berjaga jaga di RS. Cina akan menggunakan IoT untuk melayani warganya di 202 kota dengan layanan "Smart City" untuk mengatasi serbuan penduduk pedesaan yang mencari pekerjaan dan kehidupan yang lebih baik ke kota.

Era Revolusi Eksponensial akan membuat ekonomi dan bisnis berjalan dengan sangat cepat. Tingkat pertumbuhan bisnis bukan lagi bilangan persen tapi kali atau lipat. Dalam era eksponensial suatu bisnis bisa bertumbuh dua kali lipat, tiga kali lipat bahkan sepuluh kali lipat. Terminology lipat adalah ratusan persen. Meningkatkan dua kali lipat artinya menjadi 200% disbanding periode sebelumnya. Inovasi bisnis yang berbasis IoT dan komputasi awan akan memandu era eksponensial. Seperti yang saya tulis di awal bab, Uber dan Airbnb menjadi bisnis yang menabrak konsep-konsep bisnis konvensional. Sebagai contoh, besaran bisnis dipengaruhi asset, semakin besar asset maka semakin besar bisnis yang ditunjukkan dengan besaran penjualan sehingga membuka peluang untuk meraih laba yang besar. Konsep asset ini dilanggar dengan keras oleh Uber yang berhasil menjadi perusahaan penyedia taksi terbesar di dunia tanpa memiliki satupun kendaraan yang dioperasikan sebagai taksi, semua kendaraan yang beroperasi sebagai taksi dimiliki oleh sopir taksi itu sendiri[10]. Airbnb menjadi perusahaan penyedia kamar untuk penginapan terbesar di dunia tanpa memiliki asset berupa hotel, vila, apartemen, rumah, atau kastil, semua asset penginapan tersebut adalah milik orang lain yang menyerahkan pengoperasian asset miliknya disaat tidak digunakan. Uber dan Airbnb bisa melipat gandakan pendapatan dibanding asset yang dimiliki atau Return on Assets atau ROAdiatas seratus persen karena asset produktifnya adalah sangat kecil dibanding pendapatan operasionalnya. Inilah efek eksponensial bisnis Uber dan Airbnb.

IBM Watson di AS menjadi sangat terkenal karena aplikasi itu dapat menjawab banyak masalah hukum secara akurat sehingga mengganggu para lulusan sekolah hokum dalam mencari penghasilan. Demikian pula google search telah mengganggu para professional yang mendapatkan penghasilan dari ketidak tahuan masyarakat, karena terlalu pandai dan cepatnya google dalam menjawab aneka macam pertanyaan maka orang ramai menamainya dengan sebutan "mbah". Diperkirakan tahun 2020 masyarakat dunia tidak akan memerlukan mobil pribadi

lagi karena mudahnya mendapatkan mobil tanpa memikirkan parker, kecakapan mengemudi, terganggu macet dan lain lain sehingga bisa memanfaatkan selama di dalam mobil dengan aktivitas bisnis yang lain seperti menelepon, teleconference, membaca laporan dan lain lain.

2. Ekonomi mempengaruhi Bisnis

a. Sistem Ekonomi

Sebelum membahas tipe organisasi bisnis, ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu mengenai sistem ekonomi. Dalam suatu Negara biasanya dipakai salah satu system ekonomi atau mungkin kombinasi beberapa system ekonomi. Di dunia ini terdapat beberapa system ekonomi yaitu: system ekonomi terencana (*planned economy*), ekonomi pasar (*market economy*), sosialis-komunis ekonomi.

Pengertian system ekonomi itu sendiri adalah sistem yang diterapkan secara nasional untuk mengalokasikan sumberdaya diantara warganya. Sedangkan ekonomi terencana (*planned economy*) diartikan sebagai system ekonomi yang berdasarkan pada kendali terpusat pada pemerintah untuk semua atau sebagian besar faktor produksi, keputusan pengalokasian, dan produksi barang dan jasa. Dengan demikian dalam system ekonomi terencana, semua keputusan ekonomi mulai dari pengelolaan bahan baku, produksi, penyediaan tenaga kerja, penyediaan mesin dan alat produksi, distribusi dan mekanisme penjualan barang dan jasa semuanya dikuasai dan dilaksanakan secara monopoli oleh pemerintah yang mewakili Negara.

Berbeda dengan system ekonomi terencana, system ekonomi pasar diartikan sebagai sistem ekonomi dimana keputusan produksi dan pengalokasian sumber daya diserahkan sepenuhnya pada individu dengan memperhatikan keseimbangan permintaan dan penawaran. Dalam system ekonomi pasar, diyakini bahwa setiap perubahan permintaan, penawaran akan membentuk harga keseimbangan baru, demikian pula setiap perubahan harga (naik atau turun) akan membentuk titik keseimbangan tentang permintaan atau penawaran suatu barang. Dalam system ekonomi pasar, seolah terdapat kekuatan (tangan) yang tak terlihat (*invisible hands*) yang mampu menciptakan titik keseimbangan baru manakala terdapat perubahan.

Sedang dalam system ekonomi komunisme, pengelolaan ekonomi Negara dilaksanakan dengan terencana yang ekstrim, dimana seluruhnya dikuasai dan dialokasikan oleh pemerintah. Agak berbeda dengan system ekonomi komunis,

system ekonomi sosialis hanya beberapa sumber daya dan pengalokasiannya diselenggarakan oleh pemerintah mewakili Negara.

Titik ekstrim yang lain, adalah system ekonomi kapitalis. Dalam system kapitalis, system ekonomi pasar digunakan sebagai basis untuk mencapai laba maksimum. Oleh karena itu seluruh daya dan upaya dikerahkan dengan tujuan tunggal yaitu maksimalisasi laba, meskipun dengan berbagai sebutana misalnya maksimalisasi nilai perusahaan.

b. Jenis-jenis Pasar.

Konsumen dan produsen melakukan interaksi ekonomi di pasar, sehingga terjadi transaksi ekonomi. Produsen menyediakan barang dan jasa untuk dijual kepada konsumen, dengan harapan mendapatkan nilai lebih atau keuntungan (*profit/revenue*). Sementara ini konsumen membeli sejumlah barang dan jasa kepada produsen untuk mendapatkan kegunaan atau manfaat (*utility*) dari produk dan jasa tersebut. Pertemuan antara pembeli (*buyer*) dan penjual (*seller*) di pasar melahirkan hukum permintaan dan penawaran, yakni menentukan berapa barang yang diminta oleh konsumen pada tingkat harga tertentu dan berapa barang dan jasa yang akan dihasilkan oleh produsen pada tingkat harga tertentu.

Hukum permintaan dan penawaran ini merupakan penjelasan utama dalam teori ekonomi perilaku rumah tangga atau konsumen dan perilaku perusahaan atau produsen. Hukum permintaan (*demand*) membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan rumah tangga untuk meminta suatu produk. Terdapat enam(6) faktor penentu permintaan rumah tangga atas suatu produk (*output*) yakni: 1) harga produk, 2) ketersediaan pendapatan (*income*), 3) jumlah akumulasi kekayaan, 4) harga produk-produk lain sejenis, 5) cita rasa dan selera rumah tangga dan harapan rumah tangga terhadap pendapatan dan kekayaan, dan 6) harga di masa mendatang [11].

Sehingga para ekonom sepakat menjelaskan hukum permintaan sebagai hubungan negatif antara harga dan kuantitas yang diminta, sehingga pada saat harga naik maka kuantitas yang diminta akan turun dan sebaliknya pada saat harga turun maka kuantitas yang diminta akan akan meningkat. Hubungan antara harga (P) dan kuantitas (Q) biasanya dikenal dengan kurva permintaan dengan slope negative dengan asumsi faktor lain tidak berubah (*ceteris paribus*).

Dan hukum penawaran menjelaskan semua perusahaan harus membuat sejumlah keputusan dasar untuk menapai laba yang diasumsikan sebagai sasaran utama (*profit maximum*), sehingga perusahaan pada dasarnya akan mengambil keputusan yakni: berapa kuantitas produk yang akan ditawarkan, bagaimana

memproduksi output dengan teknik dan teknologi mana yang akan digunakan, dan berapa input yang akan diminta [12].

Para ahli sepakat menyatakan hukum penawaran adalah hubungan positif antara harga dan kuantitas barang yang ditawarkan. Peningkatan harga pasar akan mengakibatkan peningkatan kuantitas yang ditawarkan dan penurunan harga akan mengakibatkan kuantitas yang ditawarkan. Hubungan antara harga (P) dan kuantitas (Q) memiliki kemiringan (*slope*) positif. Dalam ilmu ekonomi, inilah yang disebut *ceteris paribus*.

Hubungan antara konsumen dan produsen akan menimbulkan interaksi sehingga terjadilah transaksi, dimana konsumen setuju (*deal*) untuk membeli sejumlah barang atau jasa yang ditawarkan oleh produsen. Interaksi antara pembeli dan penjual ini dikenal dengan "pasar". Pasar terdiri dari beberapa perusahaan, masing-masing perusahaan memproduksi produk yang mempunyai tingkat substitusi yang tinggi terhadap pesaingnya, sekelompok produk itu merupakan serangkaian produk didiferensiasikan yang sangat dapat saling menggantikan [13].

Berikut akan dibahas pasar berdasarkan strukturnya yaitu: Pasar persaingan sempurna, monopoli, oligopoly, persaingan monopolistik.

1. Pasar Persaingan Sempurna (*perfect competition*)

Model persaingan sempurna menganut beberapa asumsi, *pertama*, individu (perusahaan) akan memaksimalkan laba, maka meminimalkan biaya produksi pada tingkat produksi yang dipilih, dengan menggunakan teknologi. Penentuan harga adalah hal yang amat penting untuk menentukan jangka waktu yang diperlukan oleh tanggapan penawaran (*supply response*) terhadap kondisi permintaan. Pola harga keseimbangan yang terjadi akan berbeda jika membicarakan periode waktu yang sangat pendek, dimana penawaran bersifat tetap dan tidak berubah dibandingkan bila melihat proses jangka panjang ketika perusahaan-perusahaan baru dapat memasuki pasar. Oleh karenanya penentuan harga akan dibedakan pada masa jangka sangat pendek, pendek dan jangka panjang (Nicholson & Snyder, 2012). Pada jangka waktu sangat pendek tidak terjadi tanggapan penawaran, sehingga kuantitas yang ditawarkan absolut tetap. dalam jangka pendek perusahaan dapat mengubah kuantitas yang ditawarkan tetapi tidak ada perusahaan baru yang dapat memasuki pasar. Dan pada jangka panjang perusahaan dapat mengubah kuantitas yang ditawarkannya dan perusahaan-perusahaan baru dapat sepenuhnya memasuki industry, hal ini menghasilkan tanggapan penawaran yang sangat fleksibel.

2. Pasar monopoli

Samuelson & Nordhaus[14] menjelaskan, bahwapasar monopoli terjadi jika suatu pasar hanya memiliki produsen tunggal untuk menyiapkan permintaan pasar, sehingga produsen bebas membuat keputusan tentang kuantitas output, dan bisa langsung menentukan harga. Alasan munculnya pasar monopoli adalah perusahaan lain merasa tidak bisa memetik keuntungan atau tidak bisa masuk ke dalam pasar. Hambatan untuk masuk (*barriers to entry*) adalah sumber dari semua kekuatan monopoli. Hambatan ini ada dua yakni:

- a. hambatan teknis (*technical/natural barriers*), bahwa biaya rata-rata yang menurun pada berbagai tingkat output, dimana perusahaan yang relatif besar lebih efisien dibandingkan dengan perusahaan kecil.
- b. hambatan hukum (*legal barriers*), bahwa aturan hukum dalam bentuk undang-undang menciptakan monopoli khususnya dalam hal pemberian izin (lisensi).

3. Pasar Oligopoli

Struktur pasar oligopoli adalah bentuk struktur pasar (industri) yang dicirikan oleh adanya beberapa perusahaan dominan dengan mengandalkan besaran ukurannya masing-masing dan mampu mempengaruhi harga pasar. Produknya dapat bersifat homogen ataupun terdiferensiasi. Perilaku salah satu perusahaan dalam oligopoli sebagian besar bergantung pada perilaku perusahaan lain [13]. Dalam pasar oligopoly terdapat *market leader*, atau pemimpin harga di pasar yang dipegang oleh satu perusahaan besar dan semua perusahaan yang lebih kecil dalam industry tersebut mengikuti kebijakan tersebut.

Industri memiliki perusahaan yang relatif kecil tetapi menguasai pasar industry tersebut terkonsentrasi. Oligopoli merupakan industry terkonsentrasi. Dalam melakukan analisis pada pasar oligopoli dapat dilakukan dengan beberapa model diantaranya adalah model kolusi,

4. Pasar Monopolistik

Sementara itu Nicholson & Snyder [13] menjelaskan persaingan monopolistic adalah pasar dimana masing-masing perusahaan mempunyai kurva permintaan dengan slope negative dan tidak ada hambatan untuk memasuki pasar.

Persaingan monopolistik merupakan struktur pasar (industry) yang dicirikan dengan jumlah perusahaannya besar, tidak satupun perusahaan itu dapat mempengaruhi harga pasar, produk terdiferensiasi, perusahaan baru bisa masuk dan perusahaan yang telah mapan dapat keluar dari industri itu secara mudah [14]. Lebih lanjut Hirschey[12] menjelaskan Perusahaan-perusahaan dalam industri persaingan monopolistis adalah relative kecil dibandingkan dengan total pasar. Perusahaan baru dapat memasuki industri tersebut untuk mengejar laba dan teresida substitusi yang relatif baik atas produk perusahaan itu. Perusahaan dalam industry dengan persaingan monopolistis berusaha mendapatkan kekuatan pasar dengan membedakan atau mendefereusiasikan produk mereka dengan memproduksi sesuatu yang baru, berbeda atau lebih baik atau dengan menciptakan identitas khas dipikiran konsumen. Dengan melakukan diferensiasi dan iklan maka mereka mampu mengendalikan harga.

Table 1.1 Ikhtisar Karakteristik Struktur Pasar

Ciri-ciri	Monopoli	Oligopoli	Persaingan Monopolistik	Persaingan sempurna
1. Pelaku/produsen	Satu perusahaan	Beberapa perusahaan	Relatif banyak	Sangat banyak
2. Produk	unik	Standar/ beda corak	Standar /beda corak	Homogeny
3. Kemampuan menentukan harga	Sangat kuat	Jika bekerjasama kuat, tidak bekerja sama tidak kuat dan bisa saling mematikan	Relative kuat	Tidak punya kemampuan (price taker)
4. Persaingan diluar harga	Tidak ada ada	ada	ada	Tidak ada
5. Hambatan masuk	Sangat kuat	Tidak ada/tidak mudah	Tidak ada/tidak mudah	Tidak ada

Sehingga kurva permintaan yang dihadapi pesaing monopolistis itu cenderung bersifat kurang elastis dibandingkan dengan kurva permintaan yang dihadapi oleh perusahaan persaingan sempurna, kurva permintaan itu cenderung bersifat lebih elastis dibandingkan yang dihadapi oleh persaingan monopoli. Sementara itu Nicholson & Snyder [13] menjelaskan persaingan monopolistic adalah pasar dimana masing-masing perusahaan mempunyai kurva permintaan dengan slope negative dan tidak ada hambatan untuk memasuki pasar. Dalam table 1.1. terlihat perbedaan karakteristik dari 4 struktur pasar yang ada. Karakteristik yang disajikan sebagai pembeda adalah pelaku ekonomi, produk, kemampuan untuk menentukan harga, persaingan di luar harga (seperti: warna, desain, purna jual, dan lain-lain), hambatan untuk masuk, dan kurva permintaan.

3. Bentuk-bentuk Organisasi Bisnis

Pada umumnya bentuk organisasi bisnis di dunia ini dibagi menjadi tiga bentuk dasar kepemilikan bisnis [3] yaitu:

- a. Usaha Perorangan, bisnis yang dimiliki dan biasanya dikelola oleh satu orang saja.
- b. Usaha Perkongsian, bisnis yang dimiliki dua atau lebih orang dan biasanya dilegalkan dalam bentuk perjanjian berbadan hukum.
- c. Usaha Korporasi, bisnis dengan badan hukum formal yang kewenangan dan tanggung jawab terbatas pada modal yang disetorkan ke perusahaan.

Dalam tabel 1.2 dapat dilihat ringkasan kelebihan dan kelemahan dari masing-masing bentuk organisasi bisnis. Bentuk organisasi bisnis yang paling banyak di era modern ini adalah Perseroan Terbatas (PT). Menurut Nickels *et al*, [3] di Inggris sebagian besar bentuk organisasi bisnis adalah PT (Perseroan Terbatas atau *Limited Liability Companies*). Dalam PT, pemilik perusahaan adalah para pemegang saham yang bisa berbentuk perseorangan ataupun badan hukum. Masing-masing pemegang saham mempunyai hak yang besar dan keluasannya diatur secara proporsional dengan banyaknya saham yang dimilikinya, demikian pula besaran dividen tergantung pada besaran saham yang dimiliki. Sementara itu tanggung jawab atau kewajiban para pemegang saham dalam hal terjadinya kegagalan perusahaan dalam mememnuhi kewajibannya atau dalam hal terjadi kerugian adalah terbatas pada jumlah saham yang disetorkan. Kewajiban pemegang saham dalam menanggung utang apabila terjadi kebangkrutan adalah sebatas saham yang disetorkan, tidak sampai pada harta kekayaan di rumah atau di tempat lain di luar kepemilikan perusahaan [15].

Bentuk organisasi bisnis lainnya yang biasa beroperasi di Indonesia adalah Usaha Dagang (UD), Firma (Fa.), *Comanditer Venootshaap* (CV), PT Persero, Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum), PT Terbuka (Tbk) dan Koperasi. UD dan Firma adalah perusahaan yang dimiliki dan di kelola oleh perseorangan. Kewajiban menanggung utang dan risiko bisnis lainnya ada pada pemilik usaha perorangan sampai pada harta individual di mana pun berada, termasuk harta yang ada di rumah atau pun di kebun dan lain-lain tempat di luar perusahaan. Sementara itu CV adalah bentuk usaha patungan (*partnership*) antara beberapa pemodal dimana terdapat pemodal aktif yang menjalankan operasional perusahaan dan terdapat pesero pasif yang hanya menyetorkan modal tanpa terlibat dalam praktek bisnis sehari-hari. Bila terjadi risiko bisnis, misalnya kebangkrutan, maka pesero aktif harus menanggung sampai pada harta di rumah, sedang pesero pasif bertanggung jawab sebatas modal yang disetor saja.

Tabel 1.2 Kelebihan dan kelemahan Bentuk Organisasi Bisnis

Bentuk Organisasi Bisnis	Kelebihan	Kelemahan
Usaha Perorangan	Mudah memulai & mengakhiri bisnis	Tanggung jawab tak terbatas
	Anda adalah satu-satunya bos	Sumber keuangan terbatas
	Bangga atas kepemilikan	Kesulitan mengelola
	Meninggalkan warisan	Komitmen waktu yang luar biasa
	Tak ada pajak khusus	Pertumbuhan terbatas
Usaha Perkongsian	Sumber keuangan lebih banyak	Tanggung jawab tak terbatas
	Berbagi pengelolaan	Berbagi laba
	Lebih lama bertahan hidup	Perbedaan rekan kongsi
	Tak ada pajak khusus	Susah untuk keluar dari pengkongsian
Usaha Korporasi	Tanggung jawab terbatas	Ongkos pendirian besar
	Mampu mengumpulkan uang untuk investasi	Banyak kertas kerja, proposal, akte
	Ukuran perusahaan tak terhingga	Pajak ganda (pajak perseroan dan pajak individu)
	Bertahan lama, ratusan tahun	Susah untuk keluar dari bisnis
	Mudah berganti kepemilikan	Kemungkinan konflik antara pemilik dan manajemen
	Pemisahan kepemilikan dan manajemen	

PT Persero, Perjan dan Perum hanya terdapat di lingkungan bisnis pemerintah. Posisi kepemilikan ke-3 jenis usaha tersebut adalah dimiliki 100% dimiliki oleh pemerintah. Di Indonesia perusahaan yang sepenuhnya atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah disebut Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Di Singapura, badan usaha seperti BUMN disebut Temasek, dan di Malaysia disebut Khazanah. PT Terbuka (Tbk) membuka diri atas kepemilikan saham diluar pendiri dengan jalan menawarkan sebagian saham perusahaan kepada masyarakat luas melalui mekanisme Bursa Saham atau Bursa Efek.

Koperasi sebagai organisasi bisnis menjalankan usahanya berdasarkan kepemilikan anggota dengan persamaan hak dan kewajiban. Dalam Koperasi tidak terdapat perbedaan hak karena dalam koperasi setiap anggota mempunyai saham yang sama. Dalam koperasi berlaku prinsip satu anggota satu suara, karena kewajiban anggota satu dengan yang lainnya adalah sama. Simpanan Pokok dan Simpanan Wajib anggota bernilai dan berjumlah sama. Demikian pula bila terjadi pembagian atas laba koperasi, maka hak atas Sisa Hasil Usaha (SHU) adalah sama

untuk setiap anggota. Perbedaan besaran SHU hanya tergantung pada sumbangan masing-masing anggota pada terciptanya laba koperasi.

4. Etika & Kode EtikBisnis

Perkataan etika atau etik berasal dari bahasa Latin yaitu *ethica*. *Ethos* dalam bahasa Yunani berarti norma, nilai, kaidah, ukuran bagi tingkah laku yang baik. Secara umum dapat dikatakan bahwa, etika merupakan dasar moral, termasuk ilmu mengenai kebaikan dan sifat-sifat tentang hak. Atau dengan kata lain, etika berisi tuntunan tentang perilaku, sikap dan tindakan yang diakui sehubungan dengan suatu jenis kegiatan manusia.

Tujuan pokok mengenal etika adalah mempengaruhi dan mendorong kehendak kita supaya mengarah kepada yang berfaedah dan berguna bagi sesama manusia.

Etika menjadi penting manakala terjadi perbedaan tata nilai tentang baik-buruk, boleh-tidak boleh, dan patut-tidak patut. Di masyarakat tata nilai seringkali dihubungkan dengan adat, aturan-aturan yang berlaku dalam suatu masyarakat, dan juga agama. Oleh karena itu rujukan utama dari etika adalah agama. Dalam pepatah Minang terdapat ungkapan yang cocok mengenai etika tersebut yaitu; “adat basandikan syara’ dan syara’ basandikan kitabulloh”. Artinya adat yang mengatur tata perilaku masyarakat Minang berasal dari syariat agama Islam dan syariat itu bersumber pada kitab suci dari Allah yaitu Al-Qur’an.

Pembicaraan mengenai etika dalam bisnis menjadi muncul kembali dapat disebabkan oleh pertama, adanya pihak-pihak yang dirugikan oleh karena perilaku pihak lain. Kedua, para pengamat melihat bahwa, perkembangan praktek bisnis/perbankan yang ada sekarang ini cenderung akan berakibat yang tidak diinginkan. Etika dalam bisnis dan perbankan ini terkait dengan moralitas, perbuatan moral yang diartikan sebagai perbuatan baik dan perbuatan buruk dalam kegiatan bisnis/perbankan. Dalam hubungan itu etika menyentuh aspek individu dan peraturan sosial.

ETIKA
Adalah norma, nilai, kaidah, ukuran bagi tingkah laku yang baik.
Etika merupakan dasar moral, termasuk ilmu mengenai kebaikan dan sifat-sifat tentang hak.
Etika berisi tuntunan tentang perilaku, sikap dan tindakan yang diakui, sehubungan dengan suatu jenis kegiatan manusia.

Seperti kita sadari bahwa, hubungan antar manusia adalah sangat peka karena sering dipengaruhi oleh emosi yang kadangkala kurang rasional. Di satu

pihak, masyarakat berusaha untuk melindungi kepentingan masing-masing terhadap bahaya-bahaya dan masyarakat itu sendiri dan di lain pihak senantiasa berupaya untuk saling tolong menolong dan mengutamakan kepentingan bersama. Dalam hubungan itulah, timbul peraturan-peraturan yang kita sebut norma atau kaidah yang dapat menumbuhkan adanya suatu jaringan peraturan-peraturan, norma atau kaidah yang sangat erat bahkan berhubungan satu dengan yang lain.

Dengan etika, orang akan mampu untuk bersikap kritis dan rasional dalam membentuk pendapatnya sendiri dan bertindak sesuai dengan apa yang dapat dipertanggung-jawabkan sendiri. Etika juga dapat membantu manusia membedakan antara tingkah laku atau tindakan yang baik dan yang buruk. Dalam hal inilah terletak kebebasan manusia untuk hanya mengakui norma-norma yang diyakininya sendiri sebagai kewajibannya. Tujuan pokok mengenal etika adalah mempengaruhi dan mendorong kehendak kita supaya mengarah kepada yang berfaedah dan berguna bagi sesama manusia.

Ahmad[16] dalam bukunya yang berjudul *Etika Bisnis dalam Islam*, menyatakan bahwa dalam ajaran Islam terdapat 6 etika dasar yang berhubungan dengan bisnis dan perdagangan. Ke-enam etika bisnis tersebut adalah:

1. Kerja,
2. Jujur
3. Kebebasan dalam usaha ekonomi
4. Keadilan dan perlindungan
5. Murah hati
6. Berdagang bukan riba

Manusia hidup di dunia ini harus bekerja, tidak boleh meminta-minta. Karena mengemis itu bukan pekerjaan.

Pendapat Ahmad ini menjadi penting dan menarik karena menempatkan kerja sebagai etika bisnis nomor satu. Paralel dengan Ahmad, para peneliti dari universitas Harvard merilis hasil penelitian yang dilakukan terhadap seluruh lulusannya yang telah bekerja tersebar di seluruh dunia menjadi top manajer di beberapa perusahaan menyatakan bahwa sesuatu hal utama yang diharapkan para lulusan Harvard dari para karyawannya adalah kejujuran (*honesty*).

Ahmad meletakkan kerja sebagai etika bisnis nomor satu, karena dalam posisi hidup di dunia manusia harus bekerja. Dalam arti tidak boleh meminta-minta, tetapi harus mengerahkan segenap daya upaya baik itu secara fisik dan tenaga sehingga berkeringat, maupun secara ide dan pikiran sehingga menimbulkan tekanan-tekanan mental-spiritual. Tidak boleh meminta-minta ini menjadi penting apalagi akhir-akhir ini banyak kreasi manusia yang bertentangan dengan etika ini.

Bahkan menganggap meminta-minta itu bukan sesuatu yang memalukan, karena menurut mereka itulah pekerjaannya.

Sementara itu kejujuran harus berjalan mendampingi norma kerja. Artinya setiap pekerjaan harus dijiwai dengan ruh berupa kejujuran, dalam arti mengatakan yang sebenarnya (*tell the truth*), tidak mengada-ada, tidak menambahi dan/atau mengurangi. Kejujuran dalam bisnis menjadi penting artinya karena nilai kerja akan menjadi nihil manakala diikuti dengan ketidakjujuran. Seseorang menjadi tidak bernilai manakala orang tersebut bertindak curang, tidak memberikan hak seseorang sesuai takarannya, mengurangi manakala menjual dan meminta tambah manakala membeli. Termasuk didalamnya adalah larangan untuk menambah dan mengurangi omongan dan berita yang dalam zaman modern ini berita telah menjadi suatu komoditi yang mempunyai nilai ekonomi. Berita harus jujur tidak boleh ditambah dan dikurangi.

Kasus-kasus *insider trading* yang marak di perusahaan-perusahaan sekuritas, emiten dan pasar modal diharapkan tidak akan terjadi manakala etika kejujuran ini dijunjung tinggi dan dipraktekkan oleh para pelaku pasar modal. Demikian pula kasus-kasus kolusi perbankan antara pegawai bank dengan nasabah tidak akan terjadi manakala seluruh pegawai bank berbuat jujur, untuk misalnya tidak membocorkan penilaian bank sebenarnya tentang agunan, peraturan-peraturan dan rahasia bank kepada nasabah. Mencermati kasus-kasus pidana perbankan yang terekspos di media masa terlihat bahwa sebab utama kolusi dan korupsi di perbankan sebagian besar bersumber dari ketidakjujuran pegawai bank.

Kebebasan berusaha dalam medan ekonomi menjadi penting dalam menegakkan etika bisnis, mengingat tanpa kebebasan berekonomi rasanya akan sulit tercipta mekanisme persaingan bisnis yang sehat dan bermanfaat bagi masyarakat banyak. Karena dalam etika bisnis, kebebasan senantiasa diiringi oleh tanggung jawab. Dengan kebebasan yang bertanggung jawab, manusia akan digiring pada suasana bekerja yang sesungguhnya. Manusia akan leluasa berkreasi dalam berekonomi seluas-luasnya dalam koridor bebas bertanggung jawab ini. Hukum pun juga akan bisa ditegakkan dalam lingkungan masyarakat yang bebas bertanggung jawab ini.

Ahmad[16] meyakini bahwa memungut riba itu dilarang karenanya berdagang itu halal. Hidup di dunia ini senantiasa tersaji pilihan-pilihan dalam dua kutub yang berbeda. Manakala terdapat suatu larangan pasti di sisi kutub yang lain terdapat suatu anjuran. Dalam berekonomi memungut riba itu dilarang karena akan mematikan keadilan berusaha setiap manusia. Hal ini karena etika pertama adalah bekerja. Dalam bekerja terkandung maksud bahwa tanpa bekerja seseorang manusia tidak berhak menikmati penghasilan dan pendapatan.

Prinsip seseorang yang hidup di dunia harus bekerja ini dilanggar manakala seseorang mempraktekkan riba. Pemungut riba atau pemakan rente atau biasa disebut rentenir akan selalu memperoleh penghasilan dari peminjam sepanjang uangnya belum dilunasi oleh peminjam. Banyak digambarkan dalam konteks ini adalah seseorang yang hidup onggang-onggang dengan kaki di atas kursi goyang menikmati semua kemewahan hidup ini meskipun tidak bekerja, hanya karena orang tersebut mempunyai banyak uang yang dipinjam-pinjam kepada orang lain dengan memungut tambahan sejumlah tertentu diluar pokok pinjamannya yang ditentukan di depan tanpa mempedulikan apakah peminjam dalam kondisi memungkinkan untuk membayar tambahannya itu atau tidak. Masyarakat umum menyebut tambahan atas pokok pinjaman itu sebagai bunga atau rente.

Sementara itu Al Qardhawi[17] pengarang buku *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, berpendapat bahwa etika dalam berbisnis dan berniaga dalam Islam adalah sangat penting untuk menghindari perselisihan yang tidak perlu. Dikemukakan bahwa terdapat empat kegiatan pokok manusia saat melakukan kegiatan ekonomi yaitu: Produksi, Konsumsi, Keuangan dan Distribusi. Masing-masing kegiatan ekonomi tersebut harus dipandu oleh suatu tata nilai yang ditaati bersama sehingga secara bersama dapat menimbulkan perasaan tenang dan tenteram. Table 1.3 di bawah ini menunjukkan etika bisnis Qardhawi itu.

Al Qardhawi melihat bahwa terdapat empat aspek dalam kehidupan ekonomi seseorang manusia selama berada di dunia ini. Ke empat aspek tersebut berbeda namun saling terkait satu sama lain mempengaruhi kehidupan, kesejahteraan, kemakmuran dan kebahagiaan manusia di dunia.

Seseorang pada suatu saat adalah konsumen yang menikmati produk atau sesuatu yang dihasilkan orang atau pihak lain, namun suatu saat yang lain adalah produsen yang memproduksi atau menghasilkan produk atau jasa yang bisa dinikmati oleh orang lain. Atas kemampuannya berproduksi, seseorang bisa menjualnya dan menghasilkan penghasilan atau pendapatan. Dan atas terpenuhinya konsumsi barang dan jasa, seseorang harus mengeluarkan sejumlah uang untuk membelinya.

Dalam berproduksi seseorang manusia diatur untuk bekerja sebagai sendi utama dalam berproduksi, kemudian seseorang juga diarahkan untuk berproduksi dalam lingkaran halal, memberikan perlindungan terhadap kekayaan alam, mewujudkan swadaya, dan merealisasikan swasembada. Dalam aktivitas jual-beli barang dan jasa yang dilakukan oleh manusia di dunia inilah, Qardhawi melihat adanya aspek keuangan dan distribusi yang selalu menyertai. Termasuk dalam aspek keuangan adalah pengakuan hak pribadi, pengakuan warisan, manusia membutuhkan petunjuk (al Qur'an), membutuhkan keseimbangan (neraca),

manusia juga memerlukan perimbangan antara kerja dan rizki, dan sebagai majikan manusia dituntut untuk memenuhi hak-hak pekerja.

Tabel 1.3 Etika bisnis Qardhawi

Bidang	Etika
Produksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja Sendi Utama Produksi 2. Beproduksi dalam lingkaran Halal 3. Perlindungan Kekayaan Alam 4. Mewujudkan Swadaya 5. Merealisasikan Swasembada
Konsumsi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menafkahkan Harta dalam Kebaikan dan Menjauhi Sifat Kikir 2. Tidak Mubazir 3. Bersikap Sederhana
Keuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengakuan hak Pribadi 2. Pengakuan Warisan 3. Manusia butuh Qur'an dan Neraca 4. Perimbangan Rizki dan Kerja 5. Memenuhi hak pekerja
Distribusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Larangan berdagang barang-barang Haram 2. Benar, Menepati Amanat dan Jujur 3. Bersikap Adil dan Menjauhi Riba 4. Kasih sayang dan anti Monopoli 5. Toleransi, Persaudaraan dan Sedekah

Aspek-aspek keuangan, menurut Al Qardhawi[17] merupakan alat atau media untuk melakukan aktivitas produksi dan konsumsi. Manusia dituntut untuk mengakui hak pribadi agar tidak terjadi kekacauan. Seluruh benda yang tersedia di dunia ini memang disediakan dalam keadaan gratis, namun untuk dapat mengkonsumsikannya diperlukan pengorbanan yang untuk itu menimbulkan biaya. Dan bagi siapapun yang telah berkorban untuk mendapatkan suatu benda berarti seorang tersebut telah memiliki hak pribadi atas barang tersebut. Sehingga apabila orang lain ingin menikmati barang tersebut, diperlukan sejumlah uang atau barang untuk bisa melepaskan hak barang tersebut dari seseorang lain.

Berkata benar, jujur dan memenuhi janji (amanah) adalah etika berikutnya setelah larangan mengedarkan barang haram.

Pengolahan barang alam menjadi sesuatu barang yang mempunyai nilai tambah itu seringkali melibatkan orang lain untuk turut serta bekerja. Oleh karenanya orang yang turut bekerja itu berhak atas imbalan. Al Qardhawi[17] menyatakan hal pekerja tersebut harus dipenuhi, bahkan terdapat larangan untuk menunda hak pekerja sampai kering keringat.

Dalam hal distribusi untuk mengedarkan barang sampai barang tersebut menjadi lebih mudah untuk dikonsumsi dan mempunyai manfaat lebih, maka manusia dilarang untuk mengedarkan barang-barang haram, barang-barang yang dilarang oleh agama, karena dengan mengkonsumsi barang haram seorang manusia berarti melakukan perlawanan terhadap Tuhan, dan ini adalah perbuatan tidak terpuji. Karena manusia diciptakan Tuhan hanyalah untuk beribadah kepadaNya.

Berkata benar, jujur dan memenuhi janji (amanah) adalah etika berikutnya setelah larangan mengedarkan barang haram. Manfaat distribusi akan lenyap manakala seseorang berkata tidak benar, tidak jujur dan cidera janji. Distribusi pada hakikatnya adalah mendekatkan atau menyajikan barang produksi kepada konsumen untuk dapat dikonsumsi sesuai dengan jumlah, kualitas, dan waktu. Sesuatu barang akan bernilai tinggi manakala dapat memenuhi kebutuhan dan/atau keinginan sesuai dengan jumlah, kualitas dan waktu yang dibutuhkannya. Manakala hal itu tidak terpenuhi karena distributornya berkata tidak benar, tidak jujur dan tidak memenuhi janji, maka nilai barang akan menurun. Atau bahkan meningkat, manakala pasar dalam keadaan abnormal. Kondisi inilah yang dijaga oleh etika.

Perilaku Bisnis

Perilaku bisnis pada umumnya didasarkan pada rangkaian keputusan yang dibuat oleh perusahaan. Dilihat dan kekuatan dan tekanan eksternal yang memaksakan perilaku perusahaan, maka keputusan yang diambil tersebut dipandu oleh hal-hal berikut ini:

1. Tujuan yang akan dicapai.
2. Pedoman-pedoman yang harus dipatuhi dan berasal dari luar perusahaan, seperti yang diamanatkan oleh hukum yang berlaku.
3. Pedoman-pedoman yang dibuat bersama dengan pihak lain, dalam bentuk perjanjian. Pedoman-pedoman yang patut dipatuhi, yang merupakan kebiasaan, falsafah perusahaan, budaya perusahaan dan etika bisnis.

Proses pengambilan keputusan itu, secara konseptual akan mengambil jalan rasional, yang selanjutnya dengan pertimbangan suatu nilai yang dipercayai sebagai sesuatu yang patut dipertimbangkan akan membuahkan suatu keputusan akhir yang akan dijalankan oleh perusahaan. Proses ini berjalan simultan sampai suatu keputusan yang dianggap tepat tercapai. Langkah-langkah dalam proses ini adalah:

- 1) merumuskan persoalan
- 2) mendapatkan informasi yang relevan
- 3) mendapatkan alternatif pemecahan
- 4) memilih salah satu alternatif atas dasar suatu kriteria tertentu.

Di sini akan terjadi proses pembuatan keputusan secara rasional, karena hasil keputusan yang diperoleh merupakan hasil proses sebab akibat dan dipantau oleh upaya guna mencapai tujuan secara optimal. Proses lebih lanjut adalah mempertimbangkan hal-hal yang terkait dengan suatu nilai, antara lain pertimbangan etika. Terhadap kaidah yang ditentukan oleh hukum yang berlaku, keputusan bisnis yang rasional memberlakukannya secara mutlak; ini berarti bahwa, setiap keputusan bisnis yang jelas menyimpang dan kaidah hukum yang berlaku, akan mengandung unsur melawan hukum. Perjanjian dan kesepakatan bersama dengan pihak lain merupakan kewajiban yang diikuti oleh perusahaan yang terlibat dalam ikatan tersebut.

Perilaku bisnis yang didasari oleh kepatutan, kurang memperoleh tekanan dan kekuatan eksternal, hal ini tidak berarti bahwa, pedoman yang memandu perusahaan di sini tidak menentukan bentuk akhir dan keputusan suatu perusahaan. Jenis pedoman berperilaku dalam kelompok ini menunjukkan dorongan internal yang cukup kuat dalam mempengaruhi perilaku bisnis yang ada. Dalam situasi adanya kebebasan untuk mengikuti atau menolak suatu perilaku yang dianggap etis, maka suatu rekayasa sosial perlu dibangun. Rekayasa ini, yang berbentuk suatu sistem, dimaksudkan agar orang terdorong untuk melakukan apa yang oleh masyarakat diterima sebagai perbuatan etis. Dorongan ini dapat dilakukan dengan memberikan tekanan agar pertimbangan etis memperoleh porsi yang cukup. Sebagai tindak lanjut dapat dikemukakan secara terbuka kepada masyarakat tentang beberapa hal penting seperti, peringkat kualitas produk/jasa, peringkat kepuasan konsumen, peringkat kepedulian kepada masyarakat, peringkat kepedulian kepada perusahaan lain.

Dengan asumsi bahwa, citra baik perusahaan pada masyarakat akan memberikan dorongan terhadap perilaku bisnis, maka dalam jangka panjang, rekayasa ini akan memberi pengaruh dalam pengambilan keputusan oleh perusahaan. Di dalam bisnis, baik itu perusahaan manufaktur maupun

perusahaan jasa, pedoman bertindak terkait dengan perhatian perusahaan akan norma etika bisnis yang berlaku dan hal ini cenderung untuk memenuhi persyaratan seperti berikut:

1. Dapat dipikirkan secara logis dan dapat diberikan pertanggungjawaban kepada khalayak
2. Dilakukan dengan menggunakan fakta
3. Didasarkan pada prinsip-prinsip yang diterima oleh masyarakat.

Dalam hal ini para pembuat keputusan dapat melakukan langkah-langkah seperti berikut:

1. Memecahkan konflik kewajiban yang terdapat dalam kerangka keputusan yang akan dibuat.
2. Memecahkan konflik keputusan ideal yang melekat pada permasalahan yang akan diputuskan.
3. Memilih pemecahan yang menghasilkan manfaat yang terbesar atau kerugian yang terkecil.

Kode Etik Dalam Bisnis

Suatu hal yang seringkali sulit dilakukan oleh seorang profesional dalam bisnis adalah menyeimbangkan antara idealisme profesi dan tuntutan para pengusaha yang sering mengesampingkan norma-norma etika demi tercapainya tujuan bisnis pada umumnya, yaitu keuntungan. Kode etik dalam bisnis mengupayakan untuk mencegah terjadinya benturan-benturan kepentingan yang akan merugikan beberapa pihak, walaupun masih dalam bentuk himbuan. Sebab berbeda sekali dengan kaidah hukum yang dengan tegas akan memberi sanksi nyata bagi para pelanggannya secara hukum, sedangkan pelanggaran kode etik belum mempunyai sanksi yang dapat dilaksanakan. Hanya dengan kesadaran para pelaku bisnis, kode etik akan ditaati bersama sehingga hal tersebut justru akan dapat melindungi bisnis yang dikelolanya[3].

Sikap jujur dan patuh terhadap standar etika bisnis akan dapat menumbuhkan rasa saling percaya, saling menghormati di antara para pelaku bisnis, yang pada gilirannya nanti akan berdampak pada adanya efisiensi dalam berusaha serta menciptakan iklim persaingan yang sehat di dunia bisnis sehingga kepentingan semua pihak yang terkait, termasuk para pelanggan akan dapat dilayani dengan memuaskan tanpa ada benturan-benturan.

Hal itu sejalan dengan adanya falsafah Pancasila yang terdapat di negara kita yang intinya adalah sikap pengendalian diri. Misalkan saja, semua bisnis tentu berorientasi pada keuntungan, tetapi bagaimanakah kita dapat mencapai keuntungan tersebut tanpa bertentangan dengan nilai-nilai budaya dan martabat kemanusiaan. Keuntungan memang merupakan hak, tetapi kita juga harus mengingat kepentingan pelanggan atau masyarakat. Jadi, bagaimana kita harus mencapai keuntungan secara wajar sehingga sikap solidaritas sosial dan bisnis terhadap masyarakat tetap terjaga.

Dunia bisnis harus berupaya untuk bersaing secara sehat, yang kuat membantu yang lemah, sehingga akan terbentuk struktur dunia usaha yang kokoh, sehingga dalam jangka panjang di samping bisnis kita menjadi global tetapi, ikatan kebangsaan kita serta jati diri kita sebagai manusia Indonesia tetap ada.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Airbnb (2017). "Tentang Kami, Airbnb". <https://www.airbnb.co.id/about/about-us> Diakses tanggal 16 Juli 2017.
- [2] Boone, Louise E. Kurtz, David L. 2011, *Contemporary Business*, John Willey & Sons. Hoboken, NJ.
- [3] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business, connecting principles to practice*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- [4] Hitti, Philip K. 1970. *History of the Arabs*. London: Macmillan Education.
- [5] Iqbal, Ichsan, 2012. Pemikiran Ekonomi Islam tentang Uang, Harga dan Pasar. *Jurnal Khatulistiwa, Journal of Islamic Studies*. 2 (1) 1-15.
- [6] Fasiha, 2016. Pemikiran Ekonomi Ibnu Taimiyah. *Al Amwal, Journal of Islamic Economic Law*. 1 (2) 105-113.
- [7] Institute, Gilder Lehman, 2017, *History Times: The Colonial Era*, The Gilder Lehrman Institute of American History. <https://www.gilderlehrman.org/history-by-era/thirteen-colonies/essays/history-times-colonial-era> retriive 22/07/2017.
- [8] Tapscott, Don. 2015. *DigitalEconomy*. McGraw-Hill Education: New York.
- [9] DBS Asian Insights. 2017. *Digital dan Inovasi, Revolusi Digital & Inovasi Dunia Usaha*, DBS Group Research, Jakarta. <https://www.dbsinsights.com/id/digital-dan-inovasi/revolusi-digital-dan-inovasi-dunia-usaha> retriive 23/07/2017.
- [10] Emalia, Kristine. 2017. *Revolusi Industri yang ke-4: Selamat datang di Era Eksponensial*, Linked in. <https://id.linkedin.com/pulse/revolusi-industri-yang-ke-4-selamat-datang-di-era-kristine-emalia> retriive 23/07/2017.
- [11] Keat, Paul G. Young, Philip K.Y. Erfle, Stephen. 2014. *Managerial Economics*. Pearson: Singapore.
- [12] Hirschey, Mark. 2009. *Managerial Economics*. South-Western Cengage: Singapore.
- [13] Nicholson, Walter and Snyder, Christopher. 2012, *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*. Soth-Western Cengage: Singapore.

- [14] Samuelson, Paul & Nordhaus, William. 2009, *Economics*. McGraw-Hill Education: Singapore.
- [15] RI. 2007. Undang-undang Republik Indonesia nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. www.hukumonline.com retrieve 24/07/2017.
- [16] Ahmad, Mustaq, 2001, *Etika Bisnis dalam Islam*, edisi bahasa Indonesia, Penerbit Pustaka Al-Kautsar, Jakarta
- [17] Al Qardhawi, Yusuf, 1997, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, edisi bahasa Indonesia, Penerbit Gema Insani Press, Jakarta.
- [18] Karim, Adiwarmman Azwar, *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2010.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Apakah yang dimaksud dengan etika, jelaskan pengertian dan contoh praktis dalam bisnis ?
2. Mengapa etika bersumber pada ajaran agama ?
3. Meskipun etika berbeda menurut ruang dan waktu, namun terdapat nilai-nilai yang bersifat universal. Coba sebutkan nilai-nilai universal itu?
4. Seorang pebisnis harus menjunjung kode etik, mengapa?
5. Dalam beberapa kasus kode etik sering dilanggar oleh professional yang seharusnya menegakkannya, bagaimana menurut anda?
6. Bisakah anda diskusikan beberapa kejadian akhir-akhir ini, dimana banyak pejabat bank, termasuk Gubernur BI yang harus berhubungan dengan aparat penegak hukum karena menyalahi etika banker?
7. Diskusikan potensi bisnis yang akan muncul pada era eksponensial. Pertimbangkan teknologi berbasis internet dalam hal pemasaran, produksi, pengelolaan sumber daya manusia, dan manajemen keuangan.
8. Diskusikan kondisi bisnis konvensional di masa 5 atau 10 ke depan, apakah mampu bertahan? Masukkan pertimbangan perubahan karakteristik antar generasi terutama menguatnya Gen Y sebagai penentu bisnis masa depan.

BAGIAN II

MELAKUKAN BISNIS

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 2

Memulai Bisnis

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Mengetahui Kewirausahaan dalam Ekonomi Kompetitif
2. Menerangkan Usaha Keluarga
3. Mendiskusikan Teknik untuk Mengembangkan usaha
4. Mendeskripsikan Bisnis di Pasar Global

Menjalankan usaha seringkali harus dimulai dari bisnis kecil yang diartikan sebagai bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga, orang setempat, mungkin juga dibantu dengan beberapa orang pegawai. Di Indonesia jumlah pegawai yang dikategorikan perusahaan kecil adalah 50 orang, di Amerika Serikat dan di Inggris sejumlah 500 orang. Dengan kriteria semacam itu tentulah banyak sekali bisnis kecil di Indonesia bahkan di dunia.

Di Indonesia bisnis kecil mengalami pertumbuhan yang pesat apalagi setelah krisis moneter melanda sejak paruh kedua tahun 1997. Mulai dari PKL di pinggir jalan, perusahaan rumahan seperti *catering*, jual antar *voucer* ponsel, jasa pendidikan luar sekolah seperti bimbel (bimbingan belajar), les privat, rumah makan, toko, kantor akuntan, penasihat hukum, konsultan manajemen, dan sebagainya.

Peran bisnis kecil bagi perekonomian Indonesia sangat besar. Dari segi penyerapan tenaga kerja sekitar 97% dari seluruh tenaga kerja nasional dan mempunyai sumbangan terhadap produk domestik bruto (PDB) sekitar 57%. Meskipun demikian konsentrasi bisnis kecil di Indonesia masih di sector agraris yaitu pertanian, peternakan, kehutanan, dan perikanan sebesar 48%, berikutnya sector jasa yaitu perdagangan, hotel dan restoran sebanyak 26%, seperti terlihat pada gambar 2.1.

Bisnis kecil yang dimaksud disini adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Menurut Bank Indonesia, UMKM Indonesia memiliki proporsi 97% dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia dengan jumlah 56,54 juta unit usaha. UMKM lebih mampu bertahan terhadap terhadap goncangan ekonomi dibanding usaha besar. Hal ini dikarenakan UMKM tidak mempunyai ketergantungan yang tinggi terhadap utang bank dalam rupiah maupun dalam valuta asing. Dalam perspektif usaha, BI [1] menggolongkan UMKM dalam empat kelompok yaitu:

1. UMKM sector Informal, seperti PK5 (pedagang kaki lima)
2. UMKM Mikro, seperti pengrajin yang kurang memiliki jiwa kewirausahaan
3. UKD (usaha kecil dinamis) seperti pengusaha yang bisa melakukan pekerjaan sub kontrak
4. UMC (usaha menengah cakap) yang siap bertransformasi menjadi usaha besar.



Sumber: BI, 2015

Gambar 2.1. Profil UMKM Indonesia berdasar Sektor Usaha

Tidak ada bisnis besar yang bisa bertahan sampai sekarang, yang tidak dimulai dari bisnis kecil, kalau toh ada lebih banyak merupakan *miracle*, mukzizat. Sempati sebagai contoh, sebagai perusahaan penerbangan yang dimiliki oleh Hutomo Mandala Putra (putra bungsu Presiden Suharto) yang begitu berdiri sekitar tahun 1989 sudah besar, canggih dan modern toh tidak bisa bertahan lama bahkan tidak sampai 1 dekade sudah harus di pailit kan.

Bank BNI dulu dikenal sebagai Bank Negara Indonesia 1946 atau BNI 46 yang sempat menjadi bank terbesar (periode 1980-1990) di Indonesia. Saat ini bank terbesar di Indonesia adalah bank Mandiri yang merupakan hasil merger 4 bank negara (BUMN) yaitu Bank Bapindo, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, dan Bank Exim. Bank BNI dulunya hanyalah kelompok simpan pinjam yang didirikan oleh pegawai Hindia Belanda, salah satunya adalah ayah Prof. Soemitro Djojohadikusumo (alm) yang peduli dengan ekonomi bangsanya. Sementara itu, Garuda Indonesia dulu bernama Garuda Indonesia Airways disingkat GIA, bahkan didirikan dengan modal sumbangan sana sini.

Pesawat *Seulawah* bantuan rakyat Aceh, pilot semuanya dari BKR (Badan Keamanan Rakyat) – TKR (Tentara Keamanan Rakyat) AU (Angkatan Udara), tetapi sekarang Garuda dengan bangga terbang sebagai *flag carrier* Indonesia.

Seandainya Liem Sing Tee masih hidup, dia akan dikejar-kejar Dr. Rhenald Kasali untuk diajak ngobrol di acara *Solusi* yang ditayangkan ANTV, untuk menceritakan kisah sukses usahanya yang pada awalnya dibangun sebagai *home industry* rokok lintingan di Surabaya Utara yang terkenal dengan pabrik rokok Sampoerna dengan merek Ji Sam Soe. Bahkan jalan disekitar pabriknya sekarang disebut jalan Sampoerna.

Begitu juga kisah sukses *Wal-Mart* yang dimulai sebagai sebuah toko kecil yang dibuka tahun 1962 oleh Sam Walton di Arkansas, *American Telephone and Telegraph (AT&T)* dimulai di paviliun rumah yang difungsikan sebagai bengkel Alexander Graham Bell, seorang guru yang menemukan dan mematenkan telpon sejak 1876.

1. Peran Kewirausahaan dalam Ekonomi Kompetitif

Wirausahawan (*entrepreneur*) adalah orang yang mampu mengambil faktor-faktor produksi dan menggunakannya untuk memproduksi barang dan jasa baru, menyadari peluang yang tidak dilihat atau tidak dipedulikan oleh orang lain. Ada 5 syarat untuk menjadi wirausahawan yang sukses yaitu:

1. Reputasi dulu,
2. Tumbuh dari Bawah,
3. Konsentrasi pada bidang yang dikuasai,
4. Anti Kerumunan,
5. Modal hanyalah Pelengkap.

Wirausahawan palsu pasti mengejar uang, bukan reputasi. Mereka mengejar order sebesar-besarnya, sikut sana sikut sini, kalau mengejar kredit dari bank *feasibility study* dibuat semanis mungkin, kalau kredit didapat mobil dan istri baru bertambah. Sebaliknya wirausahawan yang baik akan mementingkan **Reputasi** dan nama baik. Reputasi tidak datang dengan sendirinya, melainkan diupayakan dengan kesungguhan hati, keuletan dan kesabaran dengan menggunakan ilmu, keahlian dan pengalaman yang dimiliki. Reputasi bukan sesuatu yang *taken for granted* (anugerah) melainkan dibangun secara terus menerus. Reputasi akan mendatangkan kepercayaan baik dari pelanggan, pemasok, maupun dari karyawan, karena Reputasi menuntut kualitas, bukan hanya wajib dipertahankan tapi harus ditumbuh kembangkan, diperbaiki secara terus menerus (*continuous improvement*). Reputasi pada

akhirnya membentuk jaringan (*networking*), ibarat bola salju yang terus menggelinding kebawah akan menggulung apa saja di lintasannya menjadi benda yang semakin besar dan mempunyai kekuatan tersendiri yang bahkan tidak terbayang sebelumnya. Reputasi pada akhirnya akan mengangkat harga diri. Begitu anda dikenal dalam bidang usaha anda, uang akan mengejar anda.

Bidang yang dikuasai bisa saja berasal dari bangku sekolah, pengalaman kerja atau cuma berawal dari sekedar hobi atau mungkin hanya dari pelatihan singkat yang ditekuni. Seorang wirausahawan **tumbuh dan berkembang dari bawah**. Seperti kisah sukses Bambang Rujito berikut ini.

Bambang Rudjito kelahiran Bojonegoro, 3 November 1952 lulusan STM Migas Cepu yang pernah jadi karyawan Pertamina di Cilegon dan pindah kerja ke kapal pesiar *Holland American Lines* sebagai *room boy* dengan gaji \$ 500 selama 1 tahun dan kemudian ke *Carnival Cruise Line* dengan gaji \$ 2,000 per bulan. Tahun 1986 saat kapalnya berlabuh di Mexico dia terpikat pada seni ukir kaca yang banyak dijual disana, jadilah dia mengambil jatah cuti tahunannya untuk belajar di *Brass Glass*, milik seniman ukir kenamaan di Mexico, *Marisol* di *Mazatlán*. Ketika berlibur di Solo 1989, dia bertemu dengan pengusaha kerajinan seni ukir kaca yang terancam bangkrut, Masrikan. Akhirnya Rudjito mengambil alih usaha tersebut dan ditinggalkanlah profesi pelaut yang *glamour* dengan memulai hidup baru sebagai wirausahawan dengan penghasilan setara dengan \$ 90 per bulan. Mulanya dia memasarkan produknya secara *door-to-door* ke orang-orang kaya di Jakarta, kurang berhasil dia mencoba membuat brosur lengkap dengan foto-foto produk dan nomor *pager* yang bisa dihubungi, ternyata sukses dan pager tidak pernah berhenti *beep-beep*. Usahanya kian berkembang setelah ia ikuti *event-event* pameran, sejak 1992, baik domestik maupun manca. Sekarang penghasilannya jauh diatas gaji pelaut yang kini sekitar \$ 9,000 per bulan. Wow !!!!.

Banyak kisah sukses semacam Bambang Rujito. Masfuk adalah salah satu contoh nyata. Dia justru sukses pada era krisis moneter 1998 an. Saat itu inflasi menggila sampai melebihi 100% per tahun, kurs nilai tukar mata uang asing terhadap rupiah luar biasa tak terkendali, 1 USD dari seharga Rp 2.500,00 menjadi Rp 15.000,00 hanya dalam tempo 6 bulan an. Baru kemudian stabil di kisaran Rp 9.000,00 an. Kondisi ini memaksa harga emas menjadi luar biasa tinggi. Demikian pula harga perhiasan dari emas menjadi naik berlipat tak terjangkau masyarakat awam. Pada saat itulah Masfuk datang menawarkan perhiasan “Swasa” yang mirip emas dengan kemilau hampir secemerlang emas tapi seharga imitasi. Swasa Masfuk memang bukan imitasi tetapi juga bukan emas. Masfuk sukses memposisikan Swasa ke dalam benak konsumen perhiasan khususnya di pedesaan dan masyarakat kelas bawah bahwa dalam memakai perhiasan yang terpenting bukan keaslian, namun citra, sesuatu yang tampak,

kelihatan, dan kasat mata (*katon*). Kesuksesan Masfuk yang tumbuh dari bawah, ternyata di apresiasi oleh masyarakat sebagai bukti dari keseriusan dalam bekerja. Sehingga pada tahun 2000 dia terpilih sebagai Bupati Lamongan. Pada tahun 2005, saat pemilihan kepala Daerah dilakukan secara langsung, dalam arti rakyat memilih langsung kepala daerahnya – tidak lagi ditentukan oleh anggota DPRD – Masfuk terpilih lagi menjadi Bupati untuk kali ke-dua. Pada tahun 2008, Masfuk mendapat penghargaan sebagai Bupati terbaik seluruh Indonesia untuk kegiatan pembangunan daerah, investasi, dan pembangunan. Kesuksesan Masfuk saat ini menunjukkan bahwa segala sesuatunya berasal dari bawah. Keberhasilan saat ini merupakan buah dari kerja keras, kesungguhan usaha yang dipupuk dan diteruskan sejak masih muda.

H. Amiruddin Manaf (51) adalah profil pengusaha yang mulai dari nol. Berbekal hobi dan kegagalan dalam melanjutkan kuliah di Jakarta, maka atas saran kawannya di Bandung, dia pulang kembali ke Pontianak untuk mendirikan stasiun radio. Saat itu umurnya masih 21 tahun, tentu saja pengelolaan radionya ala kadarnya, kadang mengudara 1 jam sehari, seharian mengudara kadang pula seharian tidak mengudara. Setelah mendapat kursus singkat dari temannya di Bandung yang datang ke Pontianak melihat perkembangan usaha radionya 8 tahun kemudian, maka Amiruddin tergerak untuk memperbaiki usaha radionya. Perbaikan dilakukan secara menyeluruh sesuai dengan saran teman Bandungnya tersebut mulai dari pemilihan lokasi siar, pemasangan tiang pemancar, penataan ruang, pengalokasian waktu siar, materi acara siaran, dan manajemen radio lainnya sehingga memberikan keuntungan. Dari keseriusannya tersebut dia memperoleh kredit dari bank untuk membangun studio. Sukses dengan pengelolaan radio pertamanya yang diberi nama Volare, dia kemudian mengembangkan jaringan radio di hampir seluruh kota di Kalimantan Barat. Sekarang dia sudah mempunyai 14 perusahaan radio siaran. Empat dinataranya beroperasi di kota Pontianak dan sekitarnya, selebihnya mengudara di Singkawang, Sungai Pinyuh, Sintang, Ketapang, Sanggau, Mempawah, Bengkayang, Pemangkat, Nanga Pinoh, dan Sekadau. Masing-masing mempunyai segmen pasar yang berbeda, Volare 103 FM lebih fokus pada kaum muda dan mahasiswa. Lagu dan musik serta program acara disesuaikan dengan selera orang muda. Saat ini Volare 103 FM telah bergabung dalam jaringan Kantor Berita Radio (KBR) 68 H, Utan Kayu Jakarta. Sementara radio Kenari 100,55 FM segmennya adalah masyarakat Melayu. Makanya ada juga program berbalas pantun antar pendengar. Sedang radio Primadona 99,55 FM lebih menonjolkan kebudayaan Tionghoa. Setiap hari disediakan waktu 2 jam untuk dialog interaktif dengan menggunakan bahasa Mandarin. Amiruddin sukses mengembangkan bisnis dan mempraktekkan naluri kewirausahaannya dengan bekal hobi dan tetap berkonsentrasi pada bidang yang dikuasainya yaitu penyiaran radio.

Pengusaha yang sukses senantiasa konsentrasi penuh pada satu atau beberapa bidang yang memang benar-benar dikuasainya. Salah satu pantangan pengusaha sukses adalah coba-coba. Selain menghabiskan waktu juga membuang kesempatan mendapat keuntungan dengan tidak mengerjakan

usaha aslinya dengan sungguh-sungguh. **Konsentrasi pada bidang yang dikuasainya** adalah lebih baik meskipun tidak membesarkan usahanya. Adalah Fath and Co. yang sejak beberapa puluh tahun yang lalu telah memulai bisnisnya sebagai penyelenggara perjalanan wisata. Sampai sekarang Fath and Co. masih tetap eksis sebagai perusahaan tours and travel yang sangat dihormati dan mempunyai reputasi sangat baik khususnya di kota Surabaya.

Berbisnis dari bidang usaha yang dikuasai dan konsentrasi pada bidang yang dikuasainya memang tidak mudah, tapi juga tidak sulit. Bisnis model ini bisa dimulai dari pengembangan hobi. Selain asyik dapat menyalurkan hobi, hasilnya juga dapat digunakan untuk memberi nafkah keluarga dan karyawan. Simak cerita dalam boks dibawah ini.

Menjadi wirausahawan yang sukses tidak boleh latah dan mengekor, karena bisnis yang diawali dengan mengkopi sukses orang lain dan masuk dalam kerumunan akan sangat berbahaya. Perusahaan penyaji makanan pesta (*catering*) yang ada sekarang ini tinggal beberapa saja dibanding beberapa tahun yang lalu saat usaha *catering* menjadi *booming*. Dalam **kerumunan** anda akan sulit bernafas, bahkan sulit keluar dengan mulus, kemungkinan babak belur sangat besar. Demikian pula saat ini sudah terlalu banyak usaha kecil permulaan yang bergerak di bisnis air isi ulang dan warung telepon (wartel) di samping rumah yang masih tersisa. Depot air isi ulang saat ini banyak yang gulung tikar karena saling banting harga jual, sehingga tidak *feasible* lagi, bahkan hanya untuk sekedar mengembalikan modal awal yang berkisar Rp 20 jutaan. Demikian pula usaha wartel di rumah dengan 2-5 kamar bicara umum (KBU), saat ini margin keuntungan yang diberikan oleh PT Telkom kepada pengusaha wartel dari tahun ke tahun terus diturunkan, saat ini *margin* itu tinggal 5%.

Tidak ada bank yang mau mencairkan kredit untuk usaha yang belum jalan dan bermodal dengkul. Secara konvensional bank akan meyakinkan dirinya sendiri bahwa kreditnya hanya sebagai **pelengkap dari modal** yang telah berputar dalam usaha tersebut. Bankir pada umumnya akan membuat proposal untuk menghitung kemampuan membayar kembali utangnya (*repayment capacity*) hanya dari kemampuan usahanya menghasilkan uang. Apabila suatu bisnis tidak mempunyai kemampuan menghasilkan laba, dan dari sebagian labanya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarga dan pengembangan usahanya. Bila masih terdapat sisa, maka sisanya itulah yang dapat digunakan untuk membayar kewajiban ke bank. Jadi bagi bank, kredit yang akan disalurkan ke bisnis untuk menambah modal usaha hanyalah sebagai pelengkap. Bahkan dalam dunia perbankan terdapat aturan tak tertulis (*convention*) bahwa ratio utang terhadap modal sendiri (*debt to equity ratio*)

perusahaan yang akan diberi kredit tidak lebih besar dari 66%. Lebih dari itu, berbahaya. Dan banyak kasus perbankan, dimana kredit bermasalah atau khususnya kredit macet berawal dari dilanggarnya konvensi ini.

Kewirausahaan berbeda dengan manajemen. Yang paling menonjol adalah pada **kepemilikan**. Seorang wirausahawan bekerja dalam perusahaan yang sekaligus sebagai pemilik usaha. Kerja kerasnya akan dia nikmati sendiri.

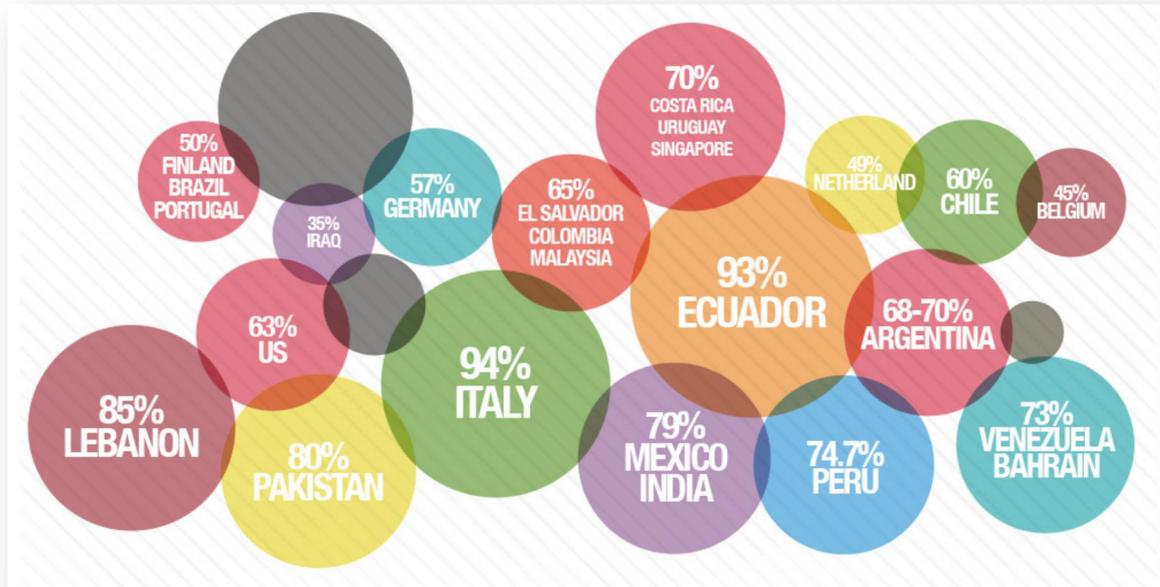
Bila bisnisnya mendatangkan laba, maka laba itu akan sebagian besar dia nikmati sendiri, namun bila rugi, dia akan tanggung sendiri. Itu semua terjadi karena dalam ber wirausaha, seseorang menjadi pemilik usahanya sendiri (*independent business ownership*). Oleh karenanya dalam berwirausaha dituntut untuk mengembangkan kreatifitas selain keberanian dalam mengambil risiko yang merupakan syarat utama seorang *entrepreneur*. Kreatifitas itu akan menuntun pengusaha untuk mengawali perubahan dalam segala hal, termasuk produksi, pemasaran, penanganan sumber daya manusia dan pengelolaan keuangan. Sedangkan keberanian akan meneguhkan wirausahawan untuk mengejar laba dan keberhasilan yang dicita-citakan.

Berbeda dengan wirausaha, manajemen mencakup koordinasi proses-proses yang sudah berjalan, termasuk didalamnya proses produksi, proses pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan pengelolaan keuangan. Wahjono *et al*, [2] mengatakan bahwa: wirausahawan selalu mencari perubahan, menanggapi perubahan itu, dan memanfaatkannya sebagai suatu peluang.

2. Usaha Keluarga

Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan awal suatu bisnis seringkali diawali dari suatu bisnis keluarga yang didefinisikan sebagai bisnis yang dapat dimiliki dan dikelola oleh satu atau lebih anggota keluarga. Sejumlah bisnis keluarga generasi kedua dan ketiga masih menganggap diri mereka sebagai bisnis keluarga karena kebanggaan keluarga dan keterikatan emosional bahkan ketika hanya salah seorang anggota keluarga saja yang terlibat dalam perusahaan.

Beberapa penelitian tentang perusahaan keluarga telah mencatatkan peran yang sangat signifikan dari perusahaan keluarga atas pertumbuhan ekonomi suatu Negara. Perusahaan keluarga telah memberi kontribusi yang sangat besar bagi kegiatan ekonomi. Berbeda dengan perusahaan-perusahaan bukan keluarga yang mengalami pasang surut pertumbuhan, perusahaan keluarga justru menunjukkan kinerja yang stabil dan cenderung meningkat. Sebagai dampak dari itu, perusahaan



Sumber: FFI, 2016

Gambar 2.3. Peran Perusahaan Keluarga atas Penciptaan GDP

Meskipun terdapat perbedaan antar Negara, persentase sumbangan perusahaan keluarga di suatu Negara secara rata-rata adalah di atas 60%. Jadi, secara umum perusahaan keluarga menempati posisi utama khususnya di Negara-negara yang menganut system ekonomi pasar. Dengan kata lain, di Negara-negara dengan system pasar, keberadaan perusahaan keluarga sangat menonjol dan mempunyai derajat keberlanjutan (*sustainability*) yang tinggi.

Berdasarkan data dari *International Family Enterprise Research Academy*[4], perusahaan keluarga menempati posisi penting dalam perekonomian suatu Negara-negara di dunia. Sebagai contoh, di Amerika Serikat, dimana diperkirakan 96 persen dari keseluruhan perusahaan adalah perusahaan keluarga. Sedangkan di Italy jumlah itu sedikit lebih kecil yaitu 93%. Sementara itu di Chili, 75% dari keseluruhan perusahaan dapat digolongkan sebagai perusahaan keluarga, di Belgia sebanyak 70%, di Spanyol sebanyak 75%, sedangkan di Australia bagian perusahaan keluarga adalah 75% dari keseluruhan unit bisnisnya.

Selain itu, perusahaan keluarga memberikan sumbangan yang besar terhadap pembentukan Produk Nasional Kotor (GNP). Di Amerika Serikat 40% dari GNPnya disumbangkan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga di Brazil dan Portugal menyumbangkan 65% GNP, sedangkan perusahaan keluarga di Australia menyumbangkan 50% GNP. Di Indonesia, sumbangan perusahaan keluarga terhadap pembentukan GNP adalah sebesar 80%. Sementara itu Rahayu [5] melaporkan sebagai hasil dari survei yang dilakukan oleh perusahaan konsultan manajemen Price Waterhouse Cooper (PWC) terhadap 2.802 responden di 50 negara termasuk 36 responden asal Indonesia menyatakan bahwa perusahaan keluarga masih menjadi tumpuan pertumbuhan ekonomi di banyak negara, hal ini dikarenakan perusahaan keluarga mampu bertumbuh meskipun dalam suasana ekonomi sulit.

Berdasar data BPS [6] yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (Susenas) di tahun 2016, di Indonesia terdapat 49.729.645 perusahaan. Dari sejumlah itu, sebanyak 91% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Data susenas tersebut juga menyebutkan bahwa perusahaan keluarga menyumbang 55% dari GDP dan menyerap 80.216.472 orang sebagai tenaga kerja atau 95% dari seluruh angkatan kerja.

Perusahaan keluarga pada umumnya mempunyai ciri-ciri sebagai berikut : (1) dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50% (2) dirasakan sebagai perusahaan, (3) dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham [7].

Dalam perusahaan keluarga, terdapat tiga kepentingan yang saling mempengaruhi, yaitu: 1) kepentingan bisnis, 2) kepentingan kepemilikan, dan 3) kepentingan keluarga. Ketiga kepentingan tersebut seringkali bersinggungan menimbulkan friksi yang bisa mengakibatkan sinergi beberapa komponen sehingga menghasilkan yang positif atau sebaliknya berakibat negatif [8].

Perusahaan Keluarga adalah bisnis yang dapat dimiliki dan dikelola oleh satu atau lebih anggota keluarga. Sejumlah bisnis keluarga generasi kedua dan ketiga masih menganggap diri mereka sebagai bisnis keluarga karena kebanggaan keluarga dan keterikatan emosional bahkan ketika hanya salah seorang anggota keluarga saja yang terlibat dalam perusahaan.

Bahwa Perusahaan Keluarga merupakan suatu topik penelitian yang memerlukan kajian tersendiri, yang memang jelas berbeda dari penelitian manajemen perusahaan lain. Hal ini dikarenakan Perusahaan Keluarga melibatkan banyak emosi dari anggota-anggota perusahaan yang terlibat di dalamnya, juga karena adanya pertalian darah dari para pemiliknya. Selain itu, perusahaan

keluarga di seluruh dunia ternyata memberikan kontribusi yang tidak kecil artinya bagi perekonomian negara masing-masing [2].

Banyak perusahaan keluarga di Indonesia yang berkembang mulai dari bawah. Di Semarang, terdapat Toko Roti Oen dan Bandeng Juwana yang terkenal turun temurun sejak jaman kolonial Belanda. Di Medan, ada Majestyk Bakery & Cake Shop yang kini berekspansi ke sejumlah daerah di Indonesia. Di Bandung ada toko kue Kartika Sari, Sus Merdeka, Brownis Kukus juga ada Toko Kopi Aroma. Di Surabaya ada AJBS toko mur dan baut yang berkembang setelah dikelola oleh generasi ke-tiga. Di Kudus ada Jenang Mubarak, di Garut ada Dodol, di Gresik ada songkok Presiden dan Awing, di Tegal ada pabrik *shuttlecock* dengan merek Garuda atau Gajahmada. Dan masih ada contoh-contoh lain di daerah lain. Di industry rokok terdapat Gudang Garam dan Sampoerna yang juga perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga adalah bervariasi. Banyak perusahaan publik dan swasta besar tergolong sebagai perusahaan keluarga (merujuk pada Rupert Murdoch - pemilik perusahaan media massa dunia seperti *The Times*, *CNN*, dan *Times Warner*, Abu Rizal Bakrie – pemilik perusahaan multi nasional Bakrie Brothers, keluarga Wonowidjojo – pemilik pabrik rokok sigaret PT Gudang Garam, Kerry Packer and Richard Pratt – pemilik perusahaan pabrikasi pesawat terbang Boeing). Namun di pihak lain banyak juga perusahaan swasta kecil yang tergolong sebagai perusahaan keluarga (merujuk pada banyak perusahaan perdagangan barang-barang Sembilan bahan pokok (sembako), perusahaan kedai minum susu sapi dan kopi, perusahaan isi ulang air minum, dan lain-lain). Kebanyakan pabrikan, pedagang eceran dan petani di Australia, Indonesia dan banyak Negara lainnya adalah perusahaan keluarga.

Grant Thornton Indonesia (perusahaan jasa konsultasi manajemen yang berpusat di Amerika Serikat dengan banyak cabang di banyak negara) telah meneliti 250 perusahaan keluarga di Indonesia [9]. Dari penelitian tersebut ditemukan bahwa sebagian besar perusahaan keluarga bergerak di bidang perdagangan besar dan eceran (36%). Kemudian disusul manufaktur dan distribusi (24%), jasa profesional (14%), dua jenis bidang usaha (13%), pertanian dan perikanan (4%), konstruksi (3%) keuangan dan real estate serta transportasi (2%), hotel dan hiburan serta jasa perusahaan (1%). Dilihat dari omzetnya, perusahaan keluarga sebagian besar memiliki omzet kurang dari Rp 500 juta pertahun. Sebanyak 37% perusahaan keluarga mengelola omzet kurang dari Rp 100 juta dan yang beromzet Rp 100-499 juta sebanyak 37%, yang mengelola omzet Rp 500 - 999 juta sebanyak 13%, kemudian yang beromzet sebesar Rp 1 - 9,9 miliar sebanyak 8%, sedangkan yang mengelola omzet sebesar 10-99,9 miliar sebanyak 3% dan sebanyak 2% mengelola omzet lebih dari Rp 100 miliar.

Hal yang menarik adalah pada penelitian ini juga ditemukan sebagian besar (78%) perusahaan keluarga Indonesia dipegang oleh pendiri. Sementara generasi kedua dan ketiga hanya 5% dan 2% saja. Sisanya (17%) dipegang oleh bukan anggota keluarga. Kondisi demikian menunjukkan selain perusahaan keluarga Indonesia umumnya masih muda juga sangat rentan akan perubahan. Mereka (para pendiri) umumnya belum memiliki pengalaman ketika memulai bisnisnya. Meski demikian, perusahaan keluarga di Indonesia telah menunjukkan gejala membaik. Hal ini terlihat dari semakin banyaknya anggota keluarga yang mempunyai pengalaman kerja terlibat dalam perusahaan. Dari penelitian itu disebutkan bahwa sebagian besar mereka yang bergabung dengan perusahaan keluarga telah bekerja di tempat lain (57%).

Namun sayangnya, mereka kurang didukung oleh pendidikan yang cukup. Hal ini terlihat dari masih banyaknya mereka yang hanya lulusan sekolah menengah (30%) sedangkan yang lulusan universitas dan telah mengikuti jenjang pelatihan profesional masing-masing hanya 12% dan 1%. Padahal untuk dapat berkembang dengan baik, perusahaan harus ditopang oleh pengalaman dan pendidikan yang baik. Para pendiri perusahaan keluarga lebih senang membiarkan anaknya sekolah sesuai keinginannya. Hanya 24% saja yang mengkaitkan sekolah anaknya dengan kebutuhan perusahaan. Ini sedikit berbeda dengan kecenderungan di negara maju. Di dunia, sebanyak 27% perusahaan menghendaki anaknya mengambil jenjang pendidikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan sedangkan di Jepang lebih besar lagi (30%).

Sementara itu definisi keluarga sendiri belum ditarik garis tegas. Apakah yang dimaksud adalah keluarga kecil yang terdiri dari suami, istri dan anak-anak, ataukah keluarga menengah yang terdiri dari dua (2) tingkat keluarga kecil dalam arti seluruh anggota keluarga kecil ditambah seluruh anggota keluarga suami dan istri, ataukah keluarga besar yang terdiri dari tiga (3) tingkat keluarga kecil dalam arti seluruh anggota keluarga kecil ditambah seluruh anggota keluarga kecil suami dan istri dan ditambah seluruh anggota menengah ipar.

Tugiman [2] mengemukakan karakteristik perusahaan keluarga dalam konteks usaha kecil adalah (1) posisi kunci dipegang keluarga, (2) keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga, (3) tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat, (4) motivasi kerja tinggi, (5) tidak adanya kekhususan dalam manajemen. Memang dengan karakteristik ini, perusahaan keluarga sangat lentur terhadap perubahan lingkungan. Hal inilah yang menjadi alasan utama sebuah perusahaan keluarga cepat beradaptasi dan menemukan bentuk bisnis yang cocok dan dengan segera dapat meraih peluang dan sekaligus dapat menampik kendala yang ada.

Keluwesannya dan kecepatan menyesuaikan dengan lingkungan yang berubah itu menyebabkan keberhasilan dan sekaligus kegagalan perusahaan keluarga. Seringkali keluwesan itu menyebabkan tumpang tindih tugas dan peran yang justru merupakan sumber konflik. Pada titik ekstrim yang lain, karakteristik perusahaan keluarga, justru membuat perusahaan keluarga memilih strategi konservatif, bermain aman, bermain pada pasar yang kurang kompetitif yang pertumbuhannya lambat. Sementara itu Donckels dan Frohlich [2] setelah membandingkan banyak perusahaan keluarga di delapan negara Eropa menemukan bukti bahwa perusahaan keluarga secara konsisten menunjukkan jaringan yang lebih terbatas, kurang kerjasama, berkolaborasi atau melakukan sub-kontrak dengan perusahaan lain. Oleh karena itu Pery [10] mengatakan bahwa sebagai konsekuensinya perusahaan tidak bisa memperoleh tingkat keuntungan yang tinggi, cenderung stabil tidak dinamis. Berbeda dengan kondisi perusahaan keluarga di Cina dan negara-negara di Asia Timur dan Asia Tenggara.

Perusahaan keluarga cenderung dinamis, pengambilan keputusan cepat dan tidak bertele-tele karena didasari oleh kepercayaan sebagai dasar untuk *survival*, mempunyai hubungan personal yang erat dengan seluruh karyawan dengan menabrak jenjang manajemen.

Tabel 2.1. Karakteristik Perusahaan Keluarga Cina

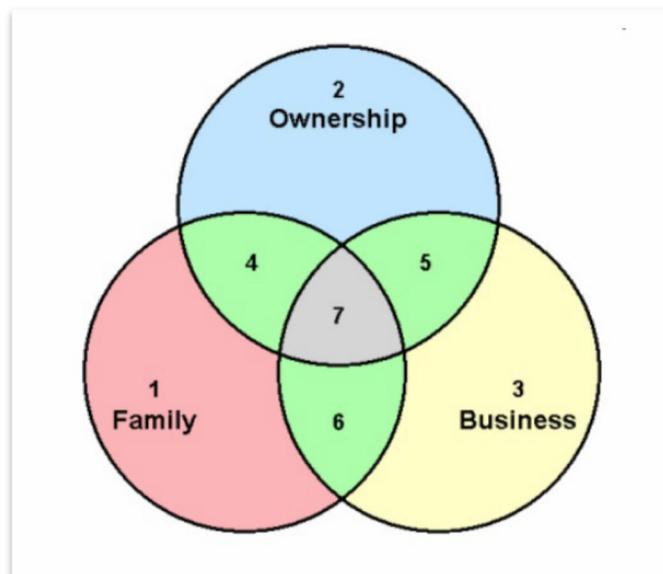
1	Skala kecil dan struktur organisasi sederhana
2	Produk tunggal atau pasarnya terfokus
3	Kendali yang disentralisasi pada satu CEO dominan
4	Kepemilikan dan kendali pada keluarga
5	Kebudayaan organisasi paternalistik
6	Hubungan eksternal ke pemasok dan pelanggan melalui jaringan personal
7	
8	Penghematan biaya dan efisiensi
9	Kemampuan pemasaran lemah terutama promosi citra merk
	Hambatan pertumbuhan karena enggan berhubungan dengan
10	manajer profesional
	Fleksibilitas strategis berdasar adaptabilitas pembuat keputusan yang dominan.

Sumber : Wahjono[2].

Kondisi dengan karakteristik seperti pada tabel 2.2 akan kondusif bagi perkembangan perusahaan keluarga. Berdasar kepercayaan itu, selain keputusan

lebih cepat diambil, juga memupuk disiplin dan budaya amanah. Dengan menghilangkan jenjang manajemen yang ada, akan menempatkan setiap karyawan berada pada posisi yang setara dengan karyawan yang lain apapun jabatannya, sehingga menimbulkan komitmen yang lebih kuat. Hal ini juga memungkinkan pemilik memiliki “jendela yang dipercayai” dengan mana monitor perusahaan berjalan efektif. Sehingga kohesi yang diperoleh perusahaan keluarga orang-orang Cina membuatnya responsif pada peluang baru yang cocok dengan visi personal pemilik.

John Davis dan Morris Tagiuri[8] menyatakan bahwa terdapat tiga (3) elemen pengaruh dalam bisnis keluarga, seperti terlihat dalam gambar 3.1. dibawah:



Sumber: McCabe, 2012, diambil dari Three-Circle Model developed by Renato Tagiuri and John A. Davis. Found in “Bivalent Attributes of the Family Firm.” 1982. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Reprinted 1996, Family Business Review, Vol. IX, No. 2, pp. 199–208.

Gambar2.4. Tiga Elemen Bisnis Keluarga Tagiuri

Dalam gambar 2.4 terlihat adanya tiga elemen dasar yang membentuk perusahaan keluarga yaitu keluarga (*family*), kepemilikan (*ownership*), dan bisnis (*business*). Yang menarik untuk dicermati adalah adanya interseksi atau irisan antara lingkaran keluarga dan kepemilikan yaitu interseksi 4, kemudian interseksi 5 antara lingkaran kepemilikan dan bisnis, interseksi 6 antara

lingkaran bisnis dan keluarga, serta interseksi 7 yang melibatkan interseksi antar ketiga lingkaran. Penjelasan masing masing komponen dalam gambar 2.4 tersebut, seperti dalam paparan di bawah.

1. **Keluarga**, keberhasilan dalam keluarga diukur dalam artian harmoni, kesatuan, dan perkembangan individu yang bahagia dengan harga diri yang solid dan positif.
2. **Bisnis**, adalah entitas ekonomi dimana keberhasilan diukur bukan pada harga diri dan kesenangan interpersonal individu, tetapi dalam produktivitas dan profesionalisme. Sehingga ukuran utama seseorang terletak pada kontribusi terhadap pelaksanaan strategi, pencapaian target, dan profitabilitas perusahaan.
3. **Kepemilikan**, didasarkan pada peranan seseorang dalam investasi dalam perusahaan, peranan meminimalkan risiko, mewakili perusahaan berhubungan dengan pihak luar.

Beberapa kasus patut untuk disimak sehubungan dengan interseksi atas tiga lingkaran tersebut. Sebagai contoh interseksi 4 dalam kasus kematian anak lelaki dari pendiri perusahaan keluarga. Menurut hukum, khususnya hukum Islam, kematian anak lelaki akan berakibat pada pembagian waris kepada istri, anak lelaki, dan anak perempuan, artinya kepemilikan anak lelaki yang mati itu akan diwariskan kepada ahli warisnya dan kemungkinan hal ini akan mendatangkan masalah bila tidak disikapi dengan bijak. Kematian anak lelaki kemungkinan akan mendatangkan masalah dalam bisnis perusahaan keluarga terutama bila yang meninggal adalah salah satu “kunci” dan memegang suatu jabatan yang penting, apakah jabatan itu juga ikut diwariskan?

Demikian pula pada interseksi 6 yang mengiris lingkaran bisnis dan keluarga, apakah kematian anak lelaki pendiri perusahaan keluarga akan dapat memperkuat bisnis sehingga juga akan memperkuat hubungan keluarga atau sebaliknya. Kasus PO Akas, Perusahaan Otobis dengan kantor pusat di Probolinggo yang pernah Berjaya di era tahun 1980 sampai tahun 2000 dengan nama bisnis bis “Akas” tidak bisa mensikapi dengan bijaksana Tiga Lingkaran Tagiuri tersebut sehingga perlahan tapi pasti perusahaan keluarga Akas menuju kemunduran [2].

Dalam bisnis keluarga, ketiga elemen tersebut bercampur menjadi satu bahkan batas-batas diantara ketiganya kabur dan tak tampak. Banyak fungsi menjadi tumpang tindih sehingga sering terjadi ketegangan hubungan, tetapi banyak hal menunjukkan bahwa kesuksesan bisnis keluarga dimulai dari kaburnya batas-batas itu. Untuk menjamin dinamika bisnis keluarga tetap dalam posisi yang

menguntungkan, maka perlu dipertegas aturan hubungan bisnis keluarga, seperti tergambar dalam tabel 2.1.

Tabel 2.2 Matrix Aturan Hubungan Bisnis Keluarga Taguiri

	Keluarga	Bisnis	Kepemilikan
Mengukur Keberhasilan	Harmoni	Produksi	ROI dan ROS (<i>responsibility of stewardship</i>)
Otoritas	Kesetaraan	Tidak setara	Keduanya (setara dan tidak setara)
Penghargaan Finansial	Berdasarkan Keperluan	Berdasarkan Produktivitas	Berdasarkan apa yang diambil dan yang ditinggalkan.
Lokus Pentingnya	Individual aspirasi	Tujuan	Profitabilitas
Aturan Inklusi	Penerimaan tanpa kondisi	Tergantung pada kondisi	Berhak ataukah diperoleh

Sumber: Hoover[11].

Bahwa dalam bisnis keluarga, ukuran keberhasilan bukan terletak pada besarnya keuntungan yang diperoleh atau bukan pada besarnya output produksi tetapi lebih cenderung pada tercapainya keharmonisan. Bisnis keluarga lebih menyukai adanya ketentraman dan keakuratan dalam suasana kekeluargaan.

Demikian pula dalam pola pengambilan keputusan. Dalam bisnis keluarga lebih bersifat egaliter, kesetaraan. Tidak terdapat hierarki yang jelas antar keluarga yang bekerja bersama dalam perusahaan, meskipun sudah terdapat struktur organisasi yang jelas. Otoritas dalam perusahaan keluarga berbeda dengan bisnis pada umumnya yang menghendaki adanya hierarki, penjenjangan termasuk dalam proses pengambilan keputusan. Dalam bisnis keluarga, otoritas pengambilan keputusan menghendaki kesetaraan. Untuk menghindari tumpang tindih dalam pengambilan keputusan di lapangan, memang diperlukan satu orang pengambil keputusan tertinggi dari dalam anggota keluarga (biasanya anggota keluarga tertua, atau terpintar atau yang paling berpengaruh) untuk menjadi pemutus akhir (*god father*).

Penghargaan finansial dalam bisnis keluarga lebih bersifat fleksibel dan lentur. Berbeda dengan bisnis pada umumnya, pada perusahaan keluarga, penghargaan finansial, termasuk perhitungan besaran gaji dan benefit lainnya, tidak didasarkan pada produktivitas karyawan dan juga bukan pada besarnya kontribusi masing-masing karyawan. Imbalan kepada karyawan dalam perusahaan

keluarga biasanya disesuaikan pada keperluan masing-masing karyawan. Sebagai contoh: bila seorang karyawan biasa bertempat tinggal jauh dari kantor maka dia bisa mengajukan fasilitas pemakaian mobil operasional untuk dibawa pulang ke rumah. Tapi sebaliknya, seorang manajer mungkin tidak akan diberi fasilitas mobil kantor hanya karena rumahnya dekat dengan kantor.

3. Mengembangkan Usaha

Perubahan bersifat konstan di dalam maupun disekitar organisasi. Setelah perusahaan yang didirikan oleh para usahawan berdiri tegak menjulang, menggajah dan menggurita, lalu perusahaan menjadi berat, tinggi dan lamban, tidak ada lagi kreativitas, dan inovasi, yang ada hanyalah rutinitas yang birokratis dan tidak fleksibel. Kondisi ini akan mengakibatkan kejumudan yang akan membawa suasana bisnis pada kemunduran yang dimulai dengan suasana stagnansi.

Salah satu gejalanya adalah, saat ini perusahaan dipimpin oleh manajer-manajer yang dulunya karyawan yang ikut sang wirausahawan mulai dari bawah dengan segala kondisinya, sehingga pada saat harus diatas banyak yang kikuk berlaku sebagai seorang manajer. Mereka berkembang dari bawah tanpa dipersiapkan sebelumnya untuk menjadi pemimpin. Mereka adalah tenaga lapangan, yang terbiasa menjual barangnya sendiri dengan cara-cara “*salesman*”, mereka tidak terbiasa “menjual” dengan cara “*sales manager*”. Sementara itu, manajer yang baru direkrut setelah bisnis membesar tidak memiliki pengalaman historis dengan sang usahawan, sehingga menimbulkan *gap* cara berfikir dan cara berkomunikasi. Hambatan-hambatan ini menyebabkan bisnis yang dibangun dari bawah memerlukan kiat khusus untuk terus senantiasa dapat mengembangkan bisnisnya. Cara-cara entrepreneurship, seperti berani mengambil risiko, kreatifitas, dan penumbuhan gairah inovasi perlu dimaknai dengan cara lain.

Untuk memadukan hal itu, akhir akhir ini dikembangkan pola *intrapreneurship* sebagai kelanjutan dari *entrepreneurship*. Didalam *intrapreneurship* setiap karyawandiajarkan bagaimana menjadi seorang wirausahawan dalam status sebagai karyawan perusahaan.

Salah satu perusahaan yang telah sukses mengembangkan *intrapreneurship* adalah Du Pont, yaitu penciptaan umpan udang baru yang idenya berasal dari karyawan yang menyukai udang. Jadilah penemuan tersebut sebagai bisnis yang bernilai jutaan dolar.

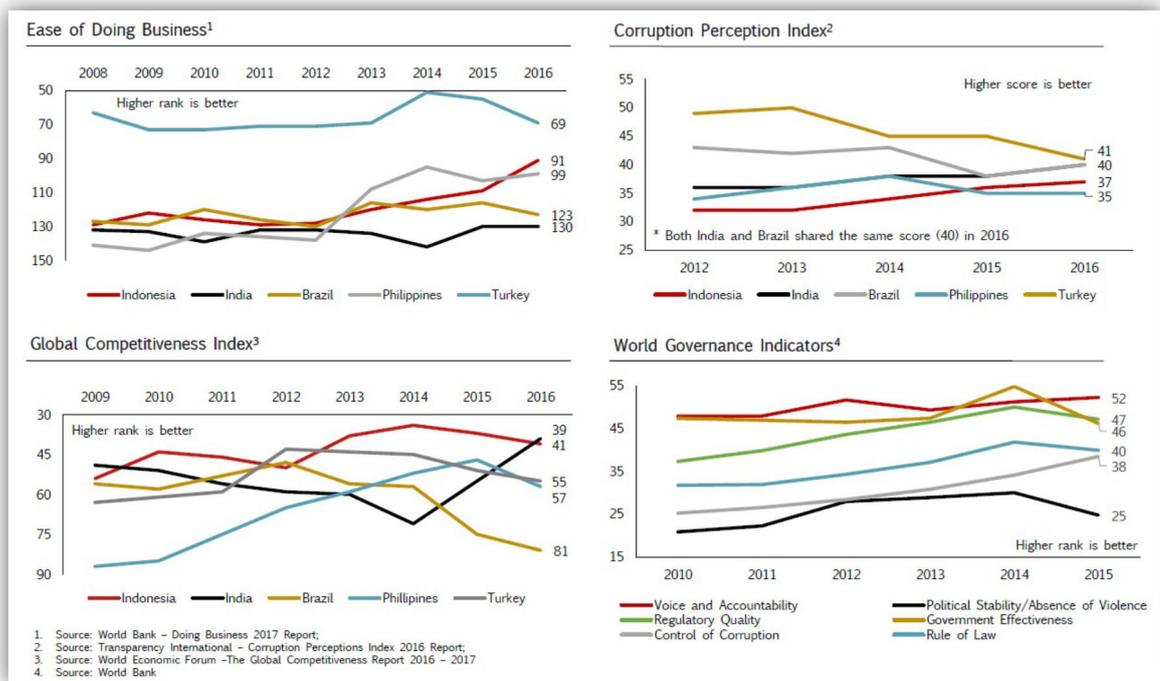
Seorang imigran Prancis, *Eleuthere Irenee du Pont de Nemours*, sedang bertandang ke AS sekitar tahun 1800. Ia terkejut melihat mutu bubuk mesiu Amerika. Melihat peluang, anak muda ini menanamkan modalnya sebesar 36.000 USD di bursa Amerika dan Prancis. Dari hasil itu ia mendirikan pabrik serbuk mesiu di Delaware pada 1802. Du Pont memiliki keahlian memproduksi bubuk mesiu karena pada usia 16 tahun magang sebagai kimiawan di lab. Milik ahli kimia *Antoine Lavoisier di Essone*, Prancis. Delapan tahun kemudian du Pont mengoperasikan pabrik serbuk mesiu terbesar di AS. Ketika teknologi rekayasa melambung pada abad 19, Du Pont melakukan revolusi. Ia memasuki kehidupan sehari-hari, mulai dari produk nilon, kertas kaca anti embun, hingga bahan putih untuk pusat krim Oreo muncul dari dapur penelitian DuPont. Berbasis pada ilmu pengetahuan dan menekankan penemuan, DuPont melakukan perubahan sebagai budaya. Kreasi dan penemuan baru terus dihasilkan dari labnya. Dua ratus tahun kemudian perusahaan bubuk mesiu itu kini lebih menghasilkan produk-produk rumah tangga yang dikenal masyarakat. Seperti **Teflon, Silverstone, Stainmaster, Kevlar, Nomex, Lycra, Mylar, Cordura, dan Corian**. Teflon ditemukan secara tidak disengaja, kejadiannya berlangsung 6 April 1938 ketika salah seorang peneliti DuPont ; Dr. Roy J Plunkett melakukan eksperimen pada berbagai gas di labnya, di New Jersey. Tujuannya untuk mendapatkan gas pendingin lemari es yang lebih bagus. Plunkett meninggalkan salah satu eksperimennya pada sebuah wadah. Ketika esok harinya dia datang, gas dalam wadah tidak ada, sebagai gantinya wadah tadi terisi oleh bentukan padat lilin berwarna putih, yang saat ia sentuh terasa sangat licin, tidak dapat ditembus air, dan tidak dapat rusak oleh segala jenis bahan kimia perusak. Bahan ini adalah *tetrafluoroethylene (PTFE)*, versi padat *fluorocarbons (freon)*. Namun *tetrafluoroethylene* bukan nama yang gampang diingat, sehingga Plunkett menyingkatnya menjadi "Teflon"

4. Bisnis di Pasar Global

Pasar global artinya pasar dunia. Berbisnis global maksudnya menjalankan bisnis di seluruh dunia. Artinya lokasi bisnis perusahaan adalah seluruh dunia meskipun perusahaan kita didirikan dan berkantor pusat di suatu negara. Hal ini berarti produk perusahaan harus mampu dijual secara berterusan di seluruh dunia dan mampu mendapat keuntungan secara berterusan. Barang dan jasa dihasilkan secara domestic tapi dengan menggunakan pola pikir global. Toyota dibuat oleh orang-orang Jepang tapi menggunakan pola pikir Amerika sehingga mampu menjual mobilnya di Amerika dan bahkan menjadi produsen utama nomor satu di Amerika mengalahkan merek-merek lama yang asli Amerika seperti General Motor, Ford, dan Chrysler.

Meskipun demikian, banyak juga perusahaan besar dunia yang gagal mengimplementasikan pola pikir bisnis global. Tidak semua keberhasilan menjual di suatu negara bisa diimplementasikan di negara lain. Intel, Nike, IBM, Apple, Honda, Dell dan Wal-Mart termasuk perusahaan global yang tidak sukses di beberapa negara. Pepsi gagal di Cina karena slogannya diartikan bangun setelah

mati setelah minum Pepsi, KFC's gagal di Jepang karena slogan "Finger-Lickin' Good diartikan sebagai Gigit jarimu sampai putus. Itu semua karena adanya perbedaan budaya dan cara pandang manusia di berbeda negara.



Sumber: IRU RI, 2017 [12]

Gambar2.5. Persepsi Global tentang Bisnis

Berbisnis secara global juga dipengaruhi oleh persepsi global tentang bisnis di suatu negara, hal ini berhubungan dengan paling tidak empat (4) hal yaitu:

1. Kemudahan untuk melakukan bisnis (*Ease of Doing Business*),
2. Indeks Daya saing global (*Global Competitiveness Index*),
3. Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perception Index*),
4. Indikator Tatakelola Dunia (*World Governance Indicators*).

Kemudahan untuk melakukan bisnis (*Ease of Doing Business-EDB*), biasanya diukur dengan indeks yang dibuat oleh Bank Dunia untuk mengukur kesederhanaan peraturan bisnis dan kuatnya perlindungan atas hak milik. Indeks ini dibuat berdasarkan survei yang didanai oleh Bank Dunia dengan menanyakan kepada para pelaku bisnis baik di luar negeri maupun di dalam negeri, baik pelaku bisnis asing maupun pebisnis domestic tentang berapa lama dan berapa sulit dan berapa mahal suatu izin bisnis dikeluarkan suatu negara (termasuk propinsi dan kota/kabupaten), berapa lama dan berapa sulit dan berapa mahal prosedur pengadilan atas sengketa bisnis, tingkat perlindungan dan keamanan bisnis dan social. Indeks kemudahan bisnis ini dimulai 2001. Pada gambar 2.5 terlihat bahwa kemudahan melakukan bisnis di Indonesia mengalami perbaikan dari 2008 sampai 2016. Bila dibanding dengan negara negara sedang membangun (*emerging country*) seperti India, Brasil, Pilipina posisi Indonesia lebih baik namun masih kalah dengan Turki. Dari 190 negara yang disurvei Indonesia menempati urutan ke-91 di tahun 2016 naik dari peringkat ke-106 di tahun 2015. Negara-negara dengan kemudahan melakukan bisnis terbaik di dunia adalah Selandia Baru, Singapura, Denmark, Hongkong dan Korea Selatan.

Indeks Daya saing global (*Global Competitiveness Index-GCI*) adalah laporan yang diterbitkan oleh World Economic Forum sejak 2004. Laporan ini mengukur kemampuan suatu negara untuk menyediakan tingkat kesejahteraan yang tinggi kepada warganya. Hal ini tergantung pada seberapa produktif sebuah negara mendaya gunakan sumber daya yang dimilikinya. Oleh karenanya Indeks Daya saing Global menilai sekumpulan lembaga, kebijakan dan factor-faktor yang mengatur kemakmuran ekonomi saat ini dan beberapa tahun kemudian secara berkelanjutan. Pada gambar 2.5 terlihat bahwa Indeks Daya saing Indonesia mengalami perbaikan dari 2008 sampai 2016. Bila dibanding dengan negara negara sedang membangun (*emerging country*) seperti Turki, Brasil, Pilipina posisi Indonesia lebih baik namun masih kalah dengan India. Dari 190 negara yang disurvei Indonesia menempati urutan ke-41 di tahun 2016 turun dari peringkat ke-39 di tahun 2015. Negara-negara paling berdayasaing adalah Swiss, Singapura, Amerika Serikat dan Belanda.

Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perception Index-CPI*) diterbitkan oleh Transparansi International sejak 1995. Indeks ini mengukur persepsi (anggapan) public terhadap korupsi di jabatan public dan politis. Survei tahun 2003 melibatkan 133 negara, pada tahun 2011 mencakup 182 negara di dunia. Pada gambar 2.5 terlihat bahwa Indeks Persepsi Korupsi Indonesia mengalami perbaikan dari 2008 sampai 2016. Bila dibanding dengan negara negara sedang membangun (*emerging country*) seperti Pilipina posisi Indonesia lebih baik namun masih kalah dengan Turki, India, dan Brasil. Skor persepsi korupsi (CPI) Indonesia tahun 2016 meningkat tipis satu poin sebesar 37. Skor CPI berada pada rentang 0-100. Nol (0) berarti negara dipersepsikan sangat korup, sementara skor serratus (100) berarti

dipersepsikan sangat bersih. Kenaikan skor ini menandakan masih berlanjutnya tren positif pemberantasan korupsi di Indonesia. Terhitung sejak 2012, skor CPI Indonesia meningkat lima poin dalam rentang waktu lima tahun. Negara-negara paling bersih dari korupsi adalah Denmark, Selandia Baru, Finlandia, Swedia, dan Swiss.

Indikator Tatakelola Dunia (*World Governance Indicators-WGI*) adalah laporan yang disediakan oleh Bank Dunia berdasarkan survei terhadap 200 negara di dunia untuk enam (6) dimensi yaitu Akuntabilitas, Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan, Keefektifan pemerintahan, Kualitas regulasi, Aturan hukum, dan Pengendalian korupsi. Pada gambar 2.5 terlihat bahwa Indikator Tatakelola Indonesia mengalami perbaikan dari 2008 sampai 2016. Ranking tertinggi untuk Tatakelola Indonesia adalah pada Akuntabilitas dengan ranking 52, sedang Kualitas regulasi berada pada ranking 47, Keefektifan pemerintahan pada ranking 46, Aturan hukum pada ranking 40, berikutnya adalah Pengendalian korupsi pada ranking 38, dan terakhir Stabilitas politik berada pada ranking 25.

Setelah kita mengetahui persepsi global tentang bisnis di suatu negara maka tahap berikutnya bila hendak berbisnis global adalah memahami tentang populasi dunia berdasarkan benua. Hal ini akan menuntun kita untuk menyusun skala prioritas dalam memasarkan produk hendak diarahkan kemana, membuat produk dengan selera dan citarasa benua mana, serta bagaimana mempromosikan produk yang sesuai dengan budaya dan corak dan ragam pilihan atau lesukaan (*preference*) penduduk di suatu benua. Pada 2.6 terlihat populasi dunia berdasar benua. Benua Asia dihuni oleh sebagian besar penduduk dunia sebanyak 61% menyusul kemudian benua Afrika sebanyak 13%, kemudian benua Eropa sebanyak 12% penduduk dunia tinggal dan menetap disini, benua Afrika dihuni sebanyak 8,5% penduduk dunia, Amerika Utara termasuk Amerika Serikat dan Kanada terdapat 5% penduduk dunia sedang Australia hanya ditinggali 0,5% penduduk dunia.



Sumber: WPR, 2017 [13]

Gambar2.6. Populasi Dunia berdasar Benua

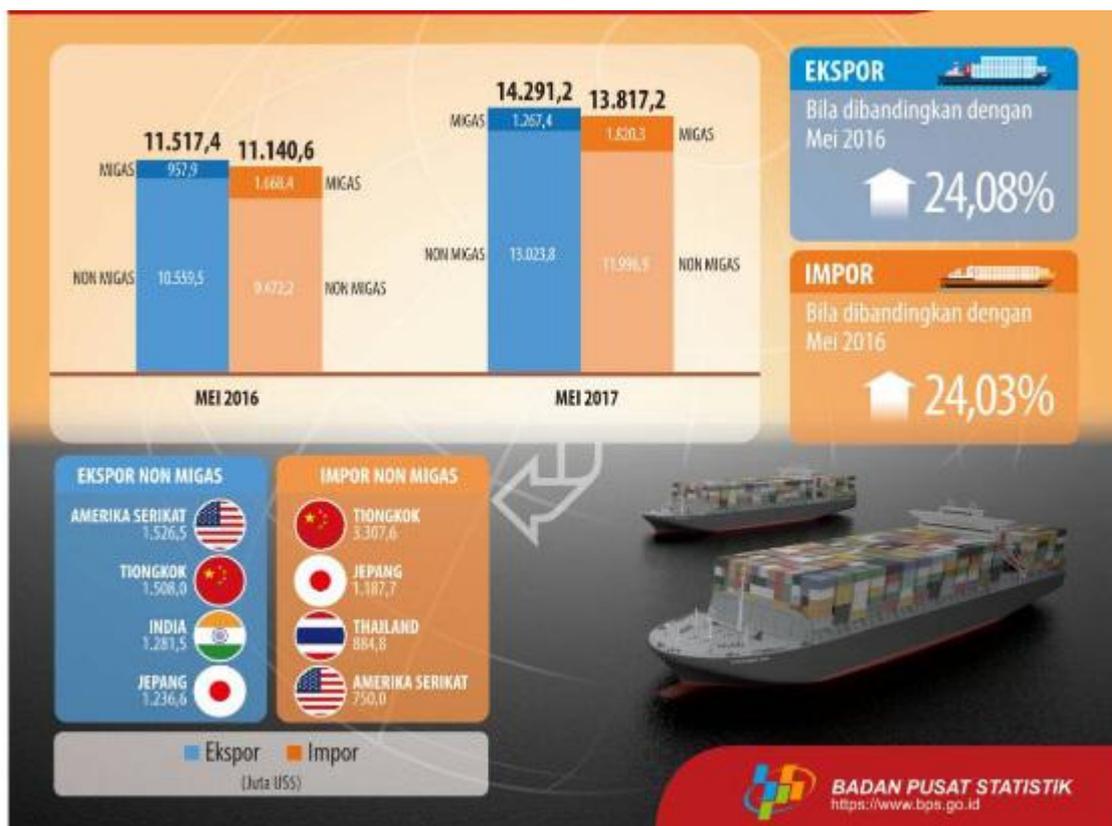
Pergerakan bisnis global biasanya mengacu kepada populasi dunia berdasar benua. Benua yang mempunyai populasi banyak akan merangsang produsen untuk memasuki benua tersebut dengan harapan produknya terbeli dan seterusnya bisa mengembangkan bisnisnya bertumbuh dan merambah ke negara negara di benua tersebut bahkan ke benua yang berada di dekatnya. Kegiatan bisnis global ini ditandai dengan beberapa kegiatan bisnis diantaranya [14]:

1. Lisensi
2. Ekspor
3. Waralaba (franchising)
4. Kontrak manufaktur
5. Usaha patungan internasional dan Aliansi strategis
6. Investasi asing langsung.

Lisensi adalah strategi global dimana perusahaan pemegang lisensi mengikuti perusahaan asing pemilik lisensi untuk memproduksi suatu produk dengan membayar royalty. Coca-Cola menjual lisensi ke banyak tempat dan kepada banyak orang atau perusahaan untuk memproduksi dan menjual di negara masing masing dengan standar kualitas, logo, dan atribut pemilik lisensi dengan masing-masing pemegang lisensi membayar royalty untuk jangka waktu tertentu, umumnya lebih

dari 10 tahun. Beberapa perusahaan farmasi seperti Bayer, Pfizer, Glaxo smithkline, Otsuka, Merck, Boehringer Ingelheim.

Ekspor adalah proses penjualan produk ke luar negara, lawannya adalah impor yang berarti proses pembelian dan mendatangkan produk dari luar negara. Ekspor menunjukkan kemampuan suatu bangsa dalam mengolah sumber daya baik alam maupun manusia yang dimilikinya untuk dijual ke luar negara dan kemudian mendapatkan mata uang asing (valuta asing) sebagai pembayaran atas ekspornya, dan kemudian digunakan untuk membayar impor atas barang atau komoditi yang didatangkan dari luar negeri.



Sumber: BPS, 2017 [15].

Gambar2.7. Ekspor Indonesia

Dalam gambar 2.7 terlihat bahwa ekspor Indonesia bulan Mei 2017 mengalami peningkatan sebesar 24,08% bila disbanding Mei 2016, demikian pula impornya mengalami peningkatan 24,03%. Nilai ekspor Indonesia Mei 2017 adalah sebesar Rp 14.291,2 Trilyun sedang impor di periode yang sama adalah sebesar Rp13.817,2 Trilyun.

Adapun negara tujuan ekspor utama Indonesia adalah:

1. Amerika Serikat	USD	1,526.5 M
2. Cina		1,508.0 M
3. India		1,281.5 M
4. Jepang		1,236.6 M

Sementara itu terdapat empat (4) negara asal impor Indonesia yaitu:

1. Cina	USD	3,307.6 M
2. Jepang		1,187.7 M
3. Thailand		884.8 M
4. Amerika Serikat		750.0 M

Waralaba (*franchising*) adalah perjanjian kontraktual dimana seseorang yang mempunyai ide bisnis yang bagus menjual hak bisnisnya kepada orang lain untuk menggunakan nama dan juga system bisnisnya kepada orang lain melampaui wilayah teritorinya untuk suatu tujuan khusus [14]. Beberapa pemain bisnis waralaba internasional diantaranya adalah Subway, Holiday Inn, Dunkin' Donuts, KFC's, McDonalds, dan Pizza Huts.

Kontrak manufaktur adalah keadaan dimana perusahaan asing memproduksi barang dengan label dan merek perusahaan domestic untuk dipasarkan oleh pemilik merek, atau sebaliknya. Sebagai contoh Dell mengkontrak perusahaan computer Quanta di Taiwan untuk membuat notebook atau PC dengan merek Dell. Nike mempunyai lebih dari 700 kontrak produksi di berbagai negara diluar AS yang memproduksi sepatu, kaos dan baju dengan merek Nike dan kemudian dipasarkan oleh Nike ke seluruh dunia. Tentu saja alasan melakukan kontrak manufaktur ini adalah biaya produksi yang lebih murah dengan kualitas terstandar seperti yang dicontohkan dalam kontrak. Pabrik Nike tersebar di banyak negara di benua Asia seperti Indonesia, India, Thailand, Vietnam, Kambodia, dan terakhir Myanmar. Pabrik pabrik Nike di Asia itu tidak mempunyai keleluasaan untuk menggunakan bahan baku dan bahan penolong selain yang telah disediakan oleh Nike dari AS. Para pabrik Nike di Asia itu ibaratnya "tukang jahit" yang mengerjakan sesuai pesanan yang telah diikatkan dalam kontrak.

Usaha patungan internasional dan Aliansi strategis, adalah perkongsian dimana dua perusahaan atau lebih, biasanya berasal dari negara yang berbeda, bekerjasama dalam suatu proyek bersama. Kerjasama tersebut ditindak lanjuti dengan membuat aliansi untuk membangun keunggulan pasar yang bersaing.

Perkongsiannya itu seringkali dibawah mandate pemerintah. Sebagai contoh, Toyota sebagai perusahaan mobil dari Jepang melakukan perkongsiannya dengan Astra di Indonesia dan menjalankan aliansi strategis dengan mengembangkan mobil yang sesuai dengan kondisi Indonesia dengan melahirkan Kijang dengan berbagai model dan varian seperti Kijang Super sampai pada Kijang Innova. Aliansi strategis Toyota dengan Astra itu membuat Kijang Innova sebagai mobil paling laris di Indonesia bahkan menjadi mobil favorit di Thailand dan beberapa negara Asean lainnya.

Investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment - FDI*) adalah investasi secara langsung di luarnegeri dengan jalan melakukan pembelian asset, property, dan bisnisnya. Perusahaan atau bisnis yang dibeli itu kemudian dijadikan sebagai anak perusahaan (*subsidiary*) yang pengelolaannya berada dibawah kendali perusahaan induk yang melakukan pembelian itu. Sebagai contoh, Nestle sebagai perusahaan multinasional melakukan pembelian perusahaan pengolah susu dan kemudian merubah namanya menjadi Nestle Indonesia. Demikian pula Unilever, setelah berhasil membeli perusahaan di Indonesia dan kemudian memperkuat jaringan produksi sabun, shampoo, odol dan lain lain keperluan sehari hari sehingga perusahaan itu menjadi Unilever Indonesia.

Lalu bagaimana mengukur perdagangan global? Dikarenakan dalam perdagangan global yang setidaknya terdapat dua aktivitas yaitu ekspor dan impor. Ekspor artinya mengirim barang atau komoditi ke luar negeri untuk mendapat uang, sedang impor adalah sebaliknya, mendapat barang tapi mengeluarkan uang. Salah satu alat ukurnya adalah dengan melihat neraca perdagangan dua negara, apakah terdapat surplus dagang atau sebaliknya deficit dagang. Surplus dagang artinya uang masuk akibat ekspor lebih besar daripada uang keluar karena impor. Deficit dagang adalah kebalikan surplus dagang. Pada gambar 2.7 terlihat bahwa neraca dagang Indonesia mengalami deficit dengan Cina, sebaliknya mengalami surplus dengan AS dan Jepang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] BI, 2015, *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*, Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia, Jakarta.
- [2] Wahjono, Sentot Imam. Wahjoedi. Idrus, Syafei. Nirbito, JG. 2014. Succession Planning as an Economic Education to Improve Family Business Performance in East Java Province of Indonesia. *Journal of Asian Scientific Research*, Vol. 4 No. 11, pp: 649-663.
- [3] FFI. 2016, *Global Data Points*. Family Firm Institute <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints> retrieve 01/08/2017.
- [4] IFERA. 2016, *Family Enterprises in the World*. The International Family Enterprise Research Academy <http://ifera2016.ifera.org/> retrieve 01/08/2017.
- [5] Rahayu, Eva Martha. 2016, *The Missing Middle, Family Business Survey 2016*. PWC (Price Waterhouse Cooper) <https://swa.co.id/swa/trends/business-research/pwc-bisnis-keluarga-di-indonesia-optimistis-tumbuh-pesat> retrieve 01/08/2017.
- [6] BPS (Badan Pusat Statistik). 2016, *Survei Sosial Ekonomi Nasional 2016 Maret*. BPS <https://microdata.bps.go.id/mikrodata/index.php/catalog/SUSENAS> retrieve 01/08/2017.
- [7] Wahjono, Sentot Imam. 2012. Penguatan Bisnis Keluarga Anggota Muhammadiyah untuk Meningkatkan Bisnis Masyarakat Islam. *SALAM, Jurnal Studi Masyarakat Islam*, Pascasarjana University of Muhammadiyah Malang, Volume 15 Nomor 2 Desember 2012, pp. 182-195.
- [8] McCabe, Harry M. 2012, Simple Enough? Implementing a Smooth Client Relation to Reduce Friction. FFI Practitioner, An Online Journal for Family Enterprise Professionals Volume 8, Issue 7. Family Firm Institute, Boston, USA http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/practitioner/practitioner_june_27_harry_m.pdf retrieve 01/08/2017.

- [9] Grant Thornton. 2015, Growthiq, Keeping it in the family. <https://www.grantthornton.global/en/insights/growthiq/keeping-it-in-the-family/> retrieve 01/08/2017.
- [10] Wahjono, Sentot Imam. 2013. Pengaruh Keefektifan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja di Perusahaan Berbasis Keluarga. *Journal of Business and Banking*. ISSN: 2088-7841. Vol 3, No 1. Pp 31-46.
- [11] Hoover, Edwin A, Colette Lombard Hoover, 2000, *Getting Along in Family Business The Relationship Intelligence Handbook*, Edisi Indonesia diterjemahkan oleh Tri Budhi Sastrio, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [12] IRU RI (Investor Relations Unit Republik Indonesia). 2017. A Resilient and Progressive Economy. Investor Relation Unit. Jakarta.
- [13] WPR. 2017. Continent Population 2017. World Population Review. <http://worldpopulationreview.com/continents/> retrieve 02/08/2017.
- [14] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business, connecting principles to practice*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- [15] BPS (Badan Pusat Statistik). 2017. Perkembangan Ekspor dan Impor Indonesia Mei 2017. <http://indonesia.go.id/?infographic=perkembangan-ekspor-dan-impor-indonesia-mei-2017> retrieve 02/08/2017.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Apa pentingnya bisnis kecil ? bagaimana peranan bisnis kecil di dunia, juga di Indonesia, terutama dalam hal penyerapan tenaga kerja dan kontribusinya dalam penciptaan Product Domestic Bruto?
2. Banyak perusahaan raksasa yang dulunya berasal dari perusahaan kecil, yang bahkan pendiriannya banyak dicibir orang sebagai usaha yang sia-sia. Sebut dan berikan contoh bisnis yang seperti digambarkan itu !
3. Apa syarat menjadi wirausahawan yang sukses menurut Kasali ? Diskusikan dan jelaskan masing-masing syarat itu dengan ilustrasi contoh kepada kawan-kawanmu !
4. Apa beda wirausahawan dengan seorang manajer ? jelaskan !
5. Seberapa penting bisnis keluarga bagi ekonomi Indonesia ?
6. Bagaimana kontribusi bisnis keluarga bagi perekonomian pada umumnya?
7. Sebut dan jelaskan karakteristik bisnis keluarga?
8. Bagaimana membesarkan bisnis keluarga
9. Jelaskan matrix hubungan bisnis keluarga Taguiri!
10. Bila bisnis terlanjur besar dan menjadi lamban, maka menjadi susah untuk bergerak lincah. Bagaimana cara mengatasi masalah itu ?
11. Buatlah analisis Daya saing antara Indonesia dengan Malaysia.
12. Buatlah analisis Indeks korupsi antara Indonesia dengan Thailand
13. Buatlah analisis Neraca perdagangan yang terjadi di negara-negara Asean.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 3

Mengorganisasi dan Mengelola Bisnis

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Menjelaskan konsep Mengorganisasi Bisnis
2. Menerangkan Fungsi Operasional Manajemen
3. Mendiskusikan Interaksi antar Perusahaan
4. Mendeskripsikan Adaptasi Organisasi untuk Pasar

1. Mengorganisasi Bisnis

Pembicaraan mengenai bisnis dan manajemen, selalu didahului dengan organisasi. Kita hidup selalu berhubungan dengan organisasi, apakah itu organisasi kampung, desa, sekolah, perguruan tinggi, politik, olahraga, militer, maupun organisasi ekonomi. Semua organisasi baik formal maupun yang informal disatukan dan dipertahankan keberadaannya oleh sekelompok orang yang melihat bahwa ada manfaat untuk bekerja sama kearah sasaran yang sama.

Semua organisasi mempunyai (beberapa) program atau metode untuk mencapai sasaran, yaitu rencana. Tanpa rencana yang harus dikerjakan, kemungkinan besar tidak ada organisasi yang dapat bertindak efektif.

Organisasi juga harus memiliki dan mengalokasikan sumber daya yang perlu untuk mencapai sasaran, apakah itu alat produksi berupa mesin dan peralatan, metode kerja, teknologi, uang, karyawan, dan lain lain. Organisasi juga tergantung pada organisasi lain disekitarnya seperti pemasok, pesaing, media siar, pemerintah, serikat kerja, lebih-lebih konsumen untuk melengkapi dan memperbarui sumber daya yang mereka perlukan. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran khusus atau sejumlah sasaran. Sedang sasaran bisa diartikan sebagai tujuan yang diusahakan untuk dicapai oleh suatu organisasi.

Ada 3 alasan penting untuk mempelajari organisasi dan praktek manajemen; yaitu yang menyangkut masa lalu, masa kini dan masa depan. Organisasi membantu menghubungkan manusia dengan *masa lalunya*, kita sering mengidentifikasi diri dengan organisasi dimana kita menjadi anggotanya – mungkin sekolah, tim olahraga, perusahaan, dan sebagainya. Organisasi memberi kontribusi pada standar kehidupan umat manusia *masa kini* di seluruh dunia. Kita bergantung pada organisasi untuk makanan sehari-hari, tempat tinggal, pakaian, pengobatan, komunikasi, hiburan, dan pekerjaan. Oleh karena itu standar prestasi kerja harus menjadi ukuran yang secara normal dapat dicapai oleh rata-rata anggota organisasi dengan tingkat kesulitan dan kondisi tertentu. Organisasi membangun *masa depan* yang lebih baik dan membantu individu untuk melakukan hal yang sama. Produk dan praktek baru dikembangkan sebagai hasil dari kekuatan kreatif yang dapat muncul kalau manusia bekerja sama dalam organisasi. Prestasi kerja harus selalu ditingkatkan sehingga menjadi ukuran seberapa efisien dan efektif seorang karyawan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Dalam rangka pencapaian prestasi kerja yang lebih baik, organisasi memerlukan manajemen. Efektivitas dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai sehingga organisasi dapat “melakukan hal yang tepat”, harus

dilakukan terlebih dahulu menyusul kemudian efisiensi, yang diartikan sebagai kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi sehingga organisasi dapat “melakukan dengan tepat”.

Untuk menjalankan organisasi dengan segala permasalahannya itu diperlukan **manajemen** yang dilakukan secara sadar dan terus menerus secara berkesinambungan. Orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai sasarannya disebut **manajer**.

Manajemen bukan hanya merupakan ilmu atau seni tetapi kombinasi dari keduanya dengan proporsi yang bermacam-macam. Pendekatan yang bersifat keilmuan terjadi dalam hal perencanaan, pembuatan keputusan, perancangan struktur organisasi, dan lain sebagainya. Sedangkan pendekatan yang bersifat seni muncul saat proses kepemimpinan, pengarahan, komunikasi, pengendalian, dan lain sebagainya.

Selain karena alasan pencapaian tujuan bersama, manajemen juga diperlukan untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan diantara pihak yang berkepentingan baik didalam lingkungan organisasi maupun di lingkungan luar. Yang tidak kalah pentingnya adalah tujuan manajemen dalam mencapai efektivitas dan efisiensi organisasi, tanpa tercapainya ke-dua tolok ukur ini, niscaya manajemen tidaklah diperlukan oleh organisasi manapun dan dimanapun.

Menurut ahli manajemen Peter Drucker, efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedang efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*). Pertanyaannya adalah mana yang lebih dulu harus dilakukan dan dicapai ; efektifitas atautkah efisiensi ?. Seorang manajer yang bersikeras hanya memproduksi komputer *lap-top* saja, padahal permintaan konsumen justru kepada komputer personal *desk-top* adalah manajer yang tidak efektif, walaupun produksi *lap-top* tersebut dilakukan dengan efisien. Jadi yang pertama harus dicapai adalah efektivitas baru kemudian secara bertahap diraih efisiensi.

Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Inggris yaitu *management* dengan kata dasar *to manage* yang secara harfiah berarti mengelola. Sebagai kata benda manajemen dalam bahasa kita sering diartikan sebagai pimpinan yaitu sekelompok orang penting yang mengatur jalannya suatu organisasi atau perusahaan. Sehingga

manajer dipakai untuk menyebut pejabat organisasi atau perusahaan (bukan kepala keluarga), sehingga istilah manajer tidak bisa lepas dari terminologi organisasi atau perusahaan.

Organisasi adalah suatu sistem dengan mana sekumpulan manusia ingin mencapai tujuan yang dicita-citakan secara bersama. Sistem adalah suatu keseluruhan unsur yang bersifat dinamis yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan. Organisasi tidak akan lepas dari manusia, karena didalam organisasi manusia merupakan titik sentral baik sebagai subyek maupun sebagai obyek organisasi. Manusia adalah pelaku sekaligus penikmat organisasi, karena organisasi didirikan dan diadakan untuk memuaskan kebutuhan manusia. Tidaklah salah kalau moto PT Pos Indonesia - setelah menjadi unit bisnis mandiri – berbunyi “Untuk Anda kami Ada”. Jadi, manajemen adalah serangkaian langkah yang terpadu yang mengembangkan suatu organisasi sebagai suatu sistem. Beberapa buku manajemen mendefinisikan sendiri tentang organisasi dan manajemen, ada baiknya kita rujuk pendapat para pakar tentang hal itu.

Freemont E. Kast dan James E. Rosenzweig[1] dalam buku lamanya yang diterbitkan tahun 1974, di awal awal perkembangan Manajemen sebagai suatu ilmu yang dapat membantu manusia mempermudah kehidupan menyatakan dan mendefinisikan manajemen sebagai: Organisasi terdiri atas: 1) pengaturan-pengaturan yang berorientasi pada tujuan, artinya terdiri dari orang-orang yang mempunyai tujuan, 2) sistem-sistem psikologis, artinya orang-orang yang saling berinteraksi dalam kelompok-kelompok, 3) sistem-sistem teknis, artinya orang-orang bekerja dengan menggunakan ilmu pengetahuan dan teknik, 4) sebuah integrasi dari kegiatan-kegiatan terstruktur, artinya orang-orang bekerja sama dalam hubungan dengan pola tertentu.

Richard L. Daft[2] seorang pakar Manajemen dari Vanderblit University yang berlokasi di Tennessee, Amerika Serikat menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan-kesatuan sosial yang diarahkan ke suatu tujuan, sistem-sistem aktivitas yang distruktur dengan sengaja dan mempunyai batasan yang dapat dikenali. Sedang Chester Irving Barnard, seorang eksekutif bisnis, pejabat public dan penulis buku tentang manajemen dan organisasi yang mengabdikan dirinya di dunia bisnis menyatakan bahwa Organisasi adalah sebuah sistem yang terdiri dari sekumpulan kegiatan dari 2 atau lebih orang yang dikoordinir secara sadar, disengaja dan mempunyai tujuan yang jelas.

James R. Stoner[3] seorang professor manajemen dari Harvard University menyatakan bahwa Organisasi adalah 2 orang atau lebih yang bekerjasama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran. Sementara itu, pengertian manajemen juga dikemukakan oleh banyak

pakar, di antaranya adalah Mary Parker Follet (1868-1933) seorang perempuan warga negara Amerika Serikat seorang konsultan manajemen pelopor dalam bidang Teori Organisasi dan Perilaku Organisasi sering disebut sebagai Ibu Manajemen Modern. Beliau menyatakan bahwa Manajemen sebagai seni untuk melakukan pekerjaan melalui orang lain. Sedang Luther Gulick(1892 – 1933. Gulick menyatakan bahwa Manajemen sebagai ilmu (*science*) yang memungkinkan manusia saling bekerja sama secara sistematis sehingga bermanfaat bagi manusia. James A. F. Stoner seorang professor Manajemen yang mengajar di Gabelli School of Business Administration of Fodham University dan lulusan Massachusetts Institute of Technology, Amerika Serikat, menyatakan bahwa Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Dari berbagai definisi manajemen diatas dapatlah dikatakan bahwa manajemen adalah gabungan ilmu dan seni yang merupakan sekumpulan proses tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pimpinan serta pengendalian atas penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga bermanfaat bagi manusia.

Dikatakan ilmu karena manajemen bisa dipelajari dari praktek-praktek di lapangan baik berupa kasus-kasus yang berhasil maupun yang gagal sehingga didapatlah suatu teori yang menjelaskan suatu tindakan (*causalitas* – sebab akibat). Sebagai ilmu yang dinamis maka manajemen juga berkembang dari masa ke masa yang mengarah ke perbaikan dan penajaman. Dikatakan sebagai seni, karena dalam proses pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen ternyata terdapat perbedaan hasil antara penanganan satu orang dengan yang lain meskipun menggunakan teori yang sama.

Seluruh fungsi manajemen memerlukan seni karena disana ruh manajemen. Teori manajemen adalah jasad sedang seni manajemen adalah ruh-nya. Suatu kasus manajemen mungkin sulit diselesaikan oleh seseorang, namun sangat mudah diselesaikan oleh orang lain meskipun menggunakan teori manajemen yang sama – hanya karena seni manajemen. Ilmu manajemen bisa dipelajari namun seni lebih sulit namun bisa dilatihkan.

Kedinamisan ilmu manajemen dalam berinteraksi dengan ilmu-ilmu yang lain seperti ilmu ekonomi, matematika, statistika, akuntansi dan lain sebagainya telah membawa ilmu manajemen kedalam alur perubahan yang cepat terlebih memasuki era percepatan informasi saat ini, manajemen dengan segala aspek didalamnya mengalami turbulansi – suatu putaran cepat – yang memungkinkan perubahan secara cepat dan mendadak. Dengan bantuan piranti lunak komputer

canggih, beberapa persoalan keuangan yang pelik (misalnya keputusan membeli atau menjual saham dan derivatif-nya) dapat dilakukan dengan sangat cepat, sehingga mampu dan mempengaruhi perubahan index dengan cepat dalam hitungan detik.

Proses Manajemen

Sejak akhir abad ke-19, biasanya manajemen didefinisikan dalam 4 fungsi pokok manajer, yaitu merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*).

Merencanakan mengandung arti bahwa manajer memikirkan dengan seksama terlebih dahulu sasaran dan tindakan berdasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika dan bukan berdasarkan perasaan. Rencana mengarahkan tujuan organisasi dan menetapkan prosedur terbaik untuk mencapainya. Disamping itu rencana merupakan pedoman untuk :

- (1) organisasi memperoleh dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan;
- (2) anggota organisasi melaksanakan kegiatan yang konsisten dengan tujuan dan prosedur yang sudah ditetapkan; dan
- (3) memantau dan mengukur kemajuan dalam mencapai tujuan, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila kemajuan tidak memuaskan.

Mengorganisasi adalah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi. Sasaran yang berbeda memerlukan struktur yang berbeda pula sehingga para manajer harus menyesuaikan struktur organisasi dengan sasaran dan sumber dayanya, sebuah proses yang disebut *desain organisasi*. Yang tidak kalah penting setelah struktur organisasi dibentuk sesuai dengan kekhususan organisasi, ialah mencari staf (*staffing*) yang cocok dalam jumlah dan waktu.

Kata kunci dalam mengorganisasi adalah koordinasi - yang menjamin pengalokasian semua pekerjaan sampai habis kepada setiap orang dalam organisasi - berjalan dengan baik tanpa terjadinya ekses *overlapping* yang tidak produktif. Dalam batas tertentu tumpang tindih pekerjaan dengan tujuan efisiensi dan optimalisasi peran sangat dianjurkan namun yang perlu dihindari adalah akibat-akibatnya yang kontra produktif, oleh karena itu diperlukan upaya koordinasi.

Memimpin itu meliputi mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting. Para manajer memimpin untuk membujuk orang lain supaya mau bergabung dalam mengejar masa depan yang muncul dari langkah *planning* dan *organizing*. Fungsi *leading*, merupakan fungsi paling kritis dari keseluruhan fungsi manajemen. Banyak kasus yang menjelaskan tentang kesuksesan suatu organisasi dengan sumber-sumber daya yang lemah dan sangat terbatas namun berhasil mencapai suatu kinerja yang sama dengan organisasi dengan sumber daya memadai, hanya karena sukses mengelola fungsi ini. Dalam banyak organisasi di Indonesia “siapa yang memimpin” menjadi titik sentral pembahasan sukses.

Bukankah manajemen berarti “*getting things done through the other people*” – kalau mau !. Bagaimana bila orang lain tidak mau melakukan sesuatu untuk organisasi. Jawabannya adalah motivasi, karena dengan pemotivasi-an seorang manajer bisa menggunakan seni-nya untuk mempengaruhi orang lain dari tidak mau menjadi mau.

Mengendalikan adalah proses kegiatan untuk memastikan bahwa aktivitas yang terjadi sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Hal ini melibatkan berbagai elemen :

- (1) menetapkan standar prestasi kerja;
- (2) mengukur prestasi kerja saat ini;
- (3) membandingkan prestasi kerja dengan standarnya;
- (4) mengambil tindakan korektif bila ada penyimpangan.

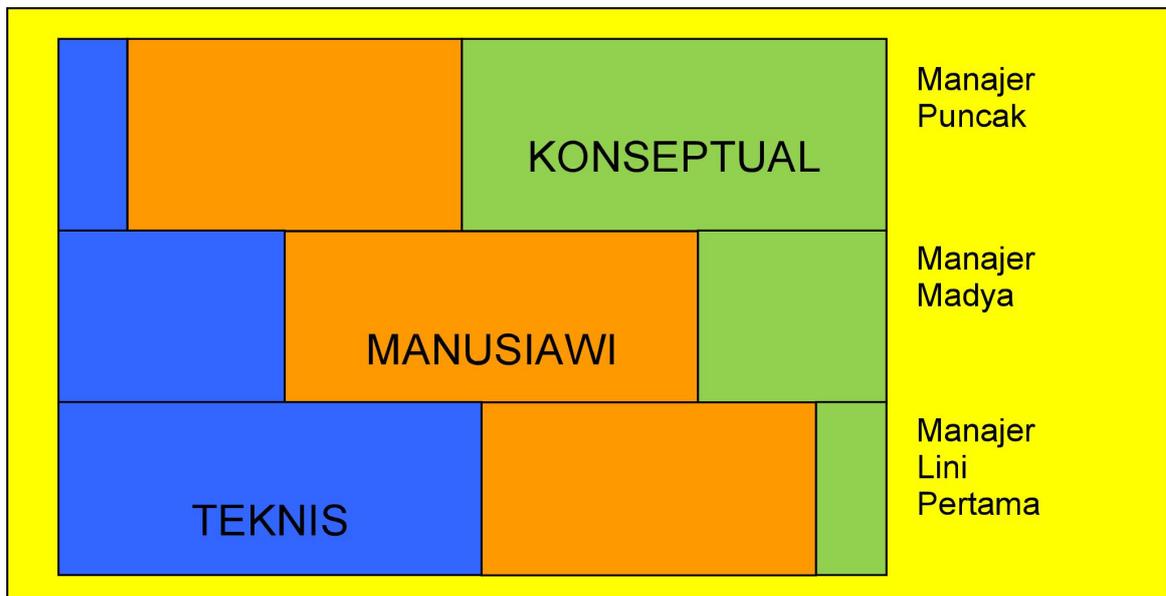
Kini semakin banyak organisasi menetapkan cara baru dengan memasukkan mutu kedalam fungsi pengendalian, salah satu pendekatan yang populer saat ini adalah *Total Quality Management* (TQM) yang mengharuskan manajemen berada dalam kondisi ***perbaikan terus menerus*** dalam semua operasi, dan fungsi.

Tingkat Manajemen dan Ketrampilan

Tingkatan manajemen umumnya dibagi 3 level, seperti terlihat dalam gambar 3.1. yaitu:

1. Manajer lini pertama seperti mandor, supervisor, tingkatan terbawah dalam organisasi yang memimpin dan mengawasi langsung serta bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan para tenaga operasional di lapangan.

2. Manajer madya yang bertugas memimpin dan mengawasi manajer lini pertama seperti kepala departemen, superintenden, manajer keuangan, dan manajer fungsional yang lain, namun dibawah dan bertanggung jawab ke manajer puncak. Manajer ini bertanggung jawab mengimplementasikan kebijakan serta mendapatkan keselarasan antara tuntutan manajer puncak dengan kemampuan bawahannya.
3. Manajer puncak yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan organisasi biasa disebut direktur, presdir, general manager. Tugasnya adalah menetapkan kebijakan dan mengarahkan organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan mikro dan makro perusahaan.



Sumber: Wahjono [4], menyitir dari Fayol dan Katz yang mengemukakan bahwa walaupun ketiga ketrampilan ini penting bagi seorang manajer, kepentingan relatifnya terutama tergantung pada peringkat manajer tersebut dalam organisasi.

Gambar 3.1. Tingkat Manajemen dan Ketrampilan yang dibutuhkan

Perbedaan tingkat manajemen tersebut diikuti dengan perbedaan ketrampilan manajemen yang diperlukan, yang meliputi ketrampilan teknis, ketrampilan kemanusiaan, dan ketrampilan konseptual. Semakin tinggi level manajemen semakin tinggi pula kualifikasi konseptual yang harus dipunyai, sebaliknya kualifikasi teknis tidak begitu dituntut. Lebih jelas dapat dilihat di gambar 3.1.

Ketrampilan konseptual adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi. Ini berarti kemampuan manajer untuk melihat organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan antar elemen yang saling terkait dan saling tergantung, sedang **ketrampilan kemanusiaan** adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan manusia lain, hal ini berarti seorang manajer harus mempunyai kemampuan untuk memotivasi orang lain agar tercipta partisipasi bersama dalam mencapai tujuan organisasi. **Ketrampilan teknis** adalah kemampuan dalam menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan di bidang-bidang khusus.

Bila diamati terdapat kesamaan pandang dimana pengawasan yang melibatkan banyak ketrampilan kemanusiaan dan teknis merupakan kegiatan dominan bagi manajemen tingkat menengah kebawah. Sedangkan perencanaan, yang memerlukan ketrampilan konseptual dan kemanusiaan merupakan kegiatan dominan bagi manajemen puncak. Hampir semua manajer menggunakan waktu dan energinya untuk melakukan interaksi dengan orang atau kelompok lain, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Apakah itu pemasok, pelanggan, pimpinan serikat buruh, atasan, bawahan, pemerintahan, pemuka masyarakat, masyarakat keuangan, kawan seprofesi.

Table 3.1. Penggunaan waktu oleh Manajer

Fungsi	% dari hari kerja
Pengendalian	28.4
Perencanaan	19.5
Pengkoordinasian	15.0
Penilaian	12.7
Penyelidikan	12.6
Perundingan	6.0
Penyusunan kepegawaian	4.1
Perwakilan	1.8

jono [4].

Hasil penelitian Mahoney, dan kawan kawan yang meneliti 452 manajer dari seluruh tingkatan yang bekerja pada 13 perusahaan berbagai jenis industri yang besarnya bervariasi dari 100 sampai dengan 4.000 karyawan. Manajer yang diteliti

diminta untuk memperkirakan banyaknya waktu yang digunakan untuk setiap tugas dari 8 tugas manajemen pokok. Penelitian tersebut menghasilkan informasi, bahwa sebagian besar waktu kerja manajer dihabiskan untuk menjalankan fungsi Pengendalian (28,4%), berturut-turut menjalankan fungsi Perencanaan (19,5%), pengkoordinasian (15%), Penilaian (12,7%), Penyusunan kepegawaian (4,1%) dan terakhir melaksanakan fungsi Perwakilan (1,8%), selengkapnya terlihat dalam tabel 3.1.

Sehingga dapatlah dikatakan bahwa hampir semua tingkatan manajemen mempunyai kecenderungan melakukan pekerjaan dengan intensitas yang hampir sama, dengan range perbedaan tertentu antar tingkat manajemen. Ternyata waktu terbanyak digunakan untuk melakukan kegiatan pengendalian termasuk didalamnya adalah kegiatan mengkoreksi atas kesalahan-kesalahan yang didapati, kemudian berturut-turut perencanaan, pengkoordinasian, dan seterusnya.

2. Fungsi Operasional Manajemen

Cabang-cabang manajemen secara fungsional pada umumnya terdiri dari 4 (empat) yaitu :

- a. Manajemen Sumber Daya Manusia
- b. Manajemen Pemasaran
- c. Manajemen Operasional / Produksi, dan
- d. Manajemen Keuangan.

Ke-4 cabang fungsional manajemen tersebut merupakan satu kesatuan yang dibutuhkan oleh organisasi, masing-masing saling terkait dan tergantung. Keberhasilan manajemen juga ditentukan oleh keberhasilan ke-4 cabang fungsional tersebut. Dalam praktek tidak ada satu organisasi-pun yang mampu mempertahankan kesuksesan dalam jangka panjang hanya dengan keberhasilan salah satu cabang fungsional tersebut.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manusia adalah titik sentral dalam pembahasan manajemen, oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan dengan sungguh-sungguh. Cara pandang mekanistik yang menganggap bahwa manusia hanya sebagai salah satu faktor produksi yang oleh karenanya harus didapatkan dengan biaya semurah-murahnya harus segera

ditinggalkan, di negara-negara maju pandangan semacam ini telah lama punah, namun di Indonesia barang kali masih sering kita dapati.

Demikian pula paradigma yang memandang karyawan hanya sebagai anak yang akan mendapatkan hak-hak nya sebagai karyawan hanya bila perusahaan berlaku sebagai bapak berbelas kasihan, sehingga apa apa yang diterima karyawan hanyalah apa-apa yang dipandang “semestinya” oleh sang bapak, bukan yang “seharusnya - normatif”.

Yang harus dilakukan oleh Manajemen SDM saat ini adalah mengikuti paradigma “Sistem Sosial” dimana karyawan diperlakukan sebagaimana layaknya seorang manusia yang bermartabat. Karyawan bekerja bukan hanya karena butuh penghasilan untuk menghidupi keluarganya, memperoleh dan menjaga rasa aman dan keamanan, bersosial, tapi lebih dari itu karyawan juga perlu harga diri, status, pengakuan dan aktualisasi diri. Sehingga banyak karyawan yang menganggap gaji bukanlah motivator tetapi hanyalah salah satu faktor pemelihara. Sebagai cabang ilmu manajemen, MSDM juga mempunyai 4 fungsi manajemen yaitu POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*), selain itu MSDM juga mempunyai 5 fungsi operasional yaitu:

a. Pengadaan

Memperoleh karyawan dalam kuantitas dan kualitas serta waktu yang tepat sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini terdapat kegiatan-kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan

Karyawan yang ada harus senantiasa dalam kondisi yang cukup baik untuk menjalankan tugas, oleh karena itu ketrampilan dan keahliannya harus senantiasa diperbarui dengan pendidikan dan latihan. Pengembangan karyawan manajerial juga diperlukan terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan wawasan dalam proses pengambilan keputusan secara tepat dan cepat sesuai dengan perkembangan teknologi teknik-teknik manajerial. Pengembangan menjadi sangat penting mengingat alasan-alasan : keusangan teknologi, persaingan, dan perubahan selera konsumen.

c. Pemberian Kompensasi

Selanjutnya karyawan yang ada perlu diberikan imbal jasa yang layak dan sesuai antara sumbangan karyawan dan kemampuan perusahaan.

Kompensasi tidak hanya berupa gaji namun segala sesuatu yang diterima karyawan sehubungan dengan pekerjaannya seperti fasilitas dan kemudahan yang diberikan perusahaan secara syah dan legal, tidak termasuk dalam bahasan ini adalah kemungkinan adanya korupsi dalam suatu pekerjaan yang mendatangkan "*income*".

d. Pengintegrasian

Berbagai keinginan karyawan harus sedapat mungkin diselaraskan dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu manajemen diharapkan berlaku arif dalam mensikapi adanya kemungkinan benturan kepentingan individual dengan jalan mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan apa yang perlu dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut. Bila memungkinkan perusahaan dapat mengakomodasi berbagai keinginan karyawan sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan

Kondisi fisik dan psikis karyawan harus senantiasa diperlihara tetap dalam kondisi yang baik sehingga mampu melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan kuantitas dan kualitas yang diinginkan perusahaan. Perbaikan kondisi kerja karyawan dalam bentuk perbaikan suasana kerja yang kondusif, aman, nyaman, dan menyenangkan. Terpeliharanya kesehatan fisik karyawan dan keluarganya juga penting.

2. Manajemen Operasional / Produksi.

Pemakaian istilah manajemen operasi adalah untuk mengakomodasi kegiatan penciptaan nilai tambah atas inputan yang terjadi di sektor jasa. Pada hakikatnya manajemen operasi adalah upaya pengelolaan manusia menciptakan nilai tambah atas input-an yang berupa berbagai sumber daya atau yang sering disebut faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin dan peralatan, bahan mentah, dan sebagainya menjadi output-an dalam bentuk jumlah, kualitas, harga, waktu, tempat tertentu, dan kemudahan. Proses penciptaan nilai tambah di dunia pabrikasi sering disebut sebagai produksi.

Ruang lingkup manajemen operasi / produksi paling tidak meliputi 5 tanggung jawab keputusan utama, sebagai berikut:

a. Proses.

Merancang proses produksi secara fisik yang mencakup seleksi tipe proses, pemilihan teknologi, analisis aliran proses, penentuan lokasi fasilitas dan layout, serta penanganan bahan. Keputusan-keputusan proses merupakan cara pembuatan produk atau pemberian jasa. Disain proses berhubungan erat dengan disain produk sehingga memerlukan koordinasi antara unit pemasaran dengan unit operasi/produksi.

b. Kapasitas.

Keputusan kapasitas diperlukan agar volume output-an pada posisi optimal sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan dalam arti tidak terlalu banyak dan terlalu sedikit. Keputusan mengenai kapasitas mencakup kegiatan-kegiatan ; pengembangan rencana-rencana kapasitas jangka panjang, menengah, dan pendek. Juga keputusan-keputusan tentang peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan dan pengawasan kapasitas.

c. Persediaan.

Dalam manajemen operasi, assets terpenting adalah persediaan apakah itu persediaan bahan baku, bahan pembantu, barang setengah jadi, suku cadang, maupun persediaan barang jadi. Keputusan-keputusan mengenai darimana, kapan dan berapa pemesanan serta penyimpanan memerlukan dukungan sistem logistik yang memadai. Administrasi dan sistem informasi yang handal sangat mendukung pengelolaan persediaan dengan baik.

d. Tenaga kerja.

Keputusan mengenai tenaga kerja mencakup keputusan tentang perancangan dan pengelolaan tenaga kerja dalam kegiatan operasi. Keputusan yang dibuat meliputi pengadaan tenaga kerja (disain pekerjaan, alokasi tenaga kerja, pengukuran tenaga kerja), pengembangan tenaga kerja untuk peningkatan produktivitas, pemberian kompensasi, pengintegrasian antara keinginan tenaga kerja

dengan tujuan perusahaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan aman untuk memelihara kepuasan kerja tenaga kerja.

e. **Kualitas.**

Inilah pusat bahasan dari manajemen operasi kontemporer, dimana seluruh set-up pemikiran manajemen operasi harus berbasiskan kualitas. Apapun produk dan jasa yang akan dihasilkan harus mampu mencirikan keunggulan kualitas. Oleh karena itu disain kualitas harus diletakkan pada tataran proses yang mengikuti keseluruhan kegiatan operasi, mulai dari awal sampai akhir. Mulai dari proses pengadaan bahan baku, pengadaan tenaga kerja, mesin dan peralatan sampai kepada proses pengiriman barang sampai ke tangan konsumen untuk dinikmati.

3. Manajemen Pemasaran.

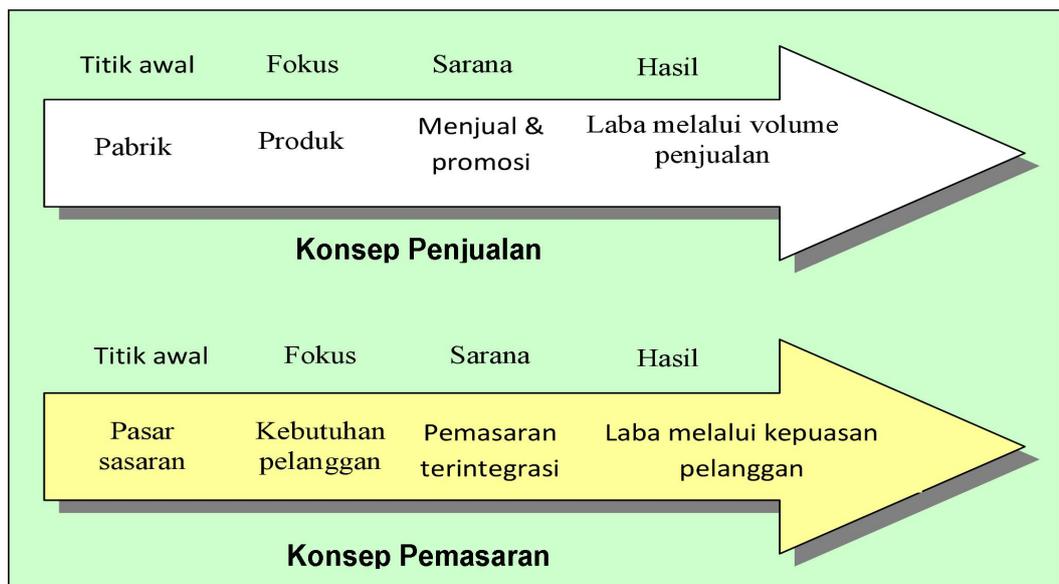
Pada dasarnya manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Hal ini berarti dalam manajemen pemasaran tercakup serangkaian kegiatan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atas barang, jasa dan gagasan dengan tujuan utama kepuasan pihak-pihak yang terlibat. Pada kenyataannya masyarakat pemasaran akan terlibat 10 macam entitas yaitu ; barang-barang (*goods*), jasa-jasa (*services*), pengalaman-pengalaman (*experieces*), kegiatan-kegiatan (*events*), orang-perorang (*persons*), tempat-tempat (*places*), harta-kekayaan (*properties*), banyak organisasi (*organizations*), informasi (*information*), dan banyak ide (*ideas*).

Theodore Levitt dari Harvard University [5] menggambarkan perbedaan pemikiran yang kontras antara konsep penjualan dan pemasaran:

Penjualan berfokus pada kebutuhan penjual; pemasaran berfokus pada kebutuhan pembeli. Penjualan memberi perhatian pada kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang tunai; pemasaran mempunyai gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan lewat

sarana-sarana produk dan keseluruhan kelompok barang yang dihubungkan dengan hal menciptakan, menyerahkan dan akhirnya mengkonsumsinya.

Konsep pemasaran berdiri di atas 4 pilar : pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan kemampuan menghasilkan laba. Konsep pemasaran mempunyai perspektif dari luar ke dalam, sementara konsep penjualan sebaliknya mempunyai perspektif dari dalam ke luar, seperti terlihat dalam gambar 3.2.



Sumber : Kotler dan Keller [5]. Hal ini mempertegas konsep pemasaran yang dianut saat ini bahwa pembeli itu raja, dll. Seperti slogan berikut : *Find wants and fill them, Love the customer not the product, You're the boss (United Airlines), Putting people first (British Airways).*

Gambar 3.2. Konsep Pemasaran

Berbeda dengan pendapat Kotler sebelumnya yang mengemukakan Marketing Mix Strategy berupa 4Ps (*Product, Price, Place, Promotion*) yang merepresentasikan pandangan penjual sebagai alat marketing untuk mempengaruhi pembeli. Maka Robert Lauterborn (dalam Kotler [5]) memperkenalkan 4Cs (*Customer solution, Customer cost, Convenience,*

Communication) sebagai sudut pandang pembeli untuk kemanfaatan pelanggan.

4. Manajemen Keuangan.

Pengertian manajemen keuangan adalah semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan dan menggunakannya seefisien mungkin. Mengingat pengertian seperti itu maka seorang manajer keuangan haruslah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang perbankan, pasar modal, dan lain-lain pasar uang untuk mendapatkan dana yang murah serta mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menginvestasikan dana baik dalam bentuk investasi surat-surat berharga (deposito, saham, obligasi, reksadana) maupun investasi *fixed assets* seperti pembelian mesin-mesin produksi, tanah, bangunan, kendaraan dan lain-lain alat produksi maupun investasi non produksi [6].

Pengetahuan tentang lingkungan keuangan, risiko, tingkat bunga, valuta asing dan kurs nilai tukarnya sangat membantu manajer keuangan dalam mengambil keputusan keuangan penting untuk 3 kategori, yaitu :

1. ***Investment decision***; kemana dan kapan uang ditanamkan?
2. ***Financial decision***; dengan apa investasi dibiayai?
3. ***Dividend decision***; bagaimana membagi keuntungan untuk pemegang saham?

Manajemen keuangan menjadi titik perhatian sebagai salah satu cabang manajemen yang penting di akhir tahun 1980-an ketika pada saat itu banyak perusahaan yang mengalami kesulitan yang sangat dasyat hanya karena kesalahan dalam mengambil keputusan keuangan. Salah satu yang fenomenal adalah contoh Campeau Corporation di bulan September 1989 tidak bisa membayar bunga atas hutang yang terbit atas keputusan pembelian Federated Departement Store dan Allied Store beberapa bulan sebelumnya. Kegagalan Campeau membayar bunga sangat mengejutkan pasar obligasi dengan yield tinggi. Pada Januari 1990 divisi retailnya terpaksa dipailitkan, sedang divisi real estate dipisahkan.

Sebelum saat itu, keputusan-keputusan manajemen keuangan kurang berdampak secara signifikan bagi perusahaan secara keseluruhan, dalam arti kesalahan keputusan manajemen keuangan tidaklah sampai membuat perusahaan pailit. Karenanya peranan cabang manajemen yang lain seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan lebih-lebih manajemen produksi amat sangat dominan. Oleh karena itulah sejak awal 1990, tujuan manajemen keuangan yang berusaha memaksimalkan nilai perusahaan menjadi mengemuka. Didalam tujuan tersebut terkandung pengertian memaksimalkan nilai saham, semakin tinggi nilai saham semakin tinggi pula nilai perusahaan.

Di Jepang, maksimalisasi nilai perusahaan diterjemahkan sebagai maksimalisasi pangsa pasar dengan maksud maksimalisasi profit dalam jangka panjang. Di Eropa, maksimalisasi nilai dicapai dengan memaksimalkan kesejahteraan karyawan oleh karena itu wakil karyawan duduk dalam dewan komisaris sehingga tujuan kesejahteraan sosial dilekatkan menjadi satu dengan tujuan perusahaan. Sehingga baik di Jepang maupun di Eropa maksimalisasi nilai perusahaan diperoleh dengan cara maksimalisasi arus kas dalam jangka panjang [7].

3. Mengelola Interaksi antar Perusahaan

Mengelola interaksi antar perusahaan adalah tidak mudah. Banyak sumber daya yang terdapat dalam perusahaan, apalagi yang berhubungan dengan manusia. Masing masing perusahaan mempunyai karakteristik sendiri dengan tujuan yang berbeda. Oleh karena itu patutlah kita memahami terlebih dahuludengan siapa kita berhubungan agar segala permasalahan bisnis kita bisa terselesaikan dengan baik dan benar. Pada umumnya terdapat 6 perusahaan fungsional lain yang kita perlukan agar perusahaan kita berjalan lancar yaitu:

- 1) Perusahaan Produksi
- 2) Perusahaan Distribusi
- 3) Perusahaan Periklanan
- 4) Perusahaan Pendesainan
- 5) Kantor Hukum dan legal
- 6) Kantor Akuntan

Ke-6perusahaan atau kantor fungsional tersebut dibutuhkan oleh organisasi kita, masing-masing saling terkait dan tergantung. Keberhasilan perusahaan kita juga ditentukan oleh keberhasilan ke-6perusahaan atau kantor fungsional tersebut.

Dalam praktek tidak ada satu organisasi-pun yang mampu mempertahankan kesuksesan dalam jangka panjang hanya dengan mengandalkan keberhasilan salah satu perusahaan atau kantor fungsional tersebut.

Dalam masa sekarang ini diperlukan Jejaring yang kuat dan rapi untuk mengelola interaksi antar perusahaan. Diperlukan teknologi komunikasi untuk menghubungkan perusahaan kita dengan perusahaan atau kantor lain untuk mendukung usaha perusahaan kita dalam mencapai tujuan. Teknologi komunikasi itu diperlukan agar komunikasi dan keputusan bisa diambil dan diputuskan dalam waktu yang singkat dan cepat, tidak tertunda dan real time. Diperlukan berfungsinya perusahaan Virtual untuk mendukung interaksi antar perusahaan atau kantor. Dalam perusahaan virtual tidak diperlukan ikatan yang permanen untuk menjalankan dan mencapai fungsi-fungsi produksi, distribusi, periklanan, pendesainan, hukum dan legal serta akuntansi dan masalah-masalah keuangan. Ikatan yang tak ketat itu menimbulkan fleksibilitas untuk beradaptasi menghadapi perubahan bisnis di pasar yang seringkali terjadi dengan cepat [8].

Kompetensi inti (*core competence*) sangatlah penting untuk dimiliki oleh setiap perusahaan pada saat berinteraksi dengan perusahaan lain. Tanpanya, perusahaan akan seperti perahu yang berjalan di tengah laut yang berombak besar, perusahaan kita akan mudah dihempas dan dibawa arus tanpa mampu mengendalikan arah, sehingga bisa jadi perusahaan kita gagal dalam mencapai tujuan. Kompetensi inti akan menentukan perusahaan kita akan berhasil atau tidak, karena kompetensi intilah yang membuat kita lebih baik dibanding perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan kita wajib untuk membangun kompetensi inti sejak dari mula berdiri dan terus menerus dibangun secara konsisten. Kompetensi inti itu dibangun dengan pengalaman jatuh bangun dan berhasil atau gagal [9].

4. Mengadaptasi Organisasi untuk Pasar

Kompetensi inti akan memungkinkan suatu perusahaan mampu beradaptasi dengan pasar atau tidak. Kompetensi ini terletak pada bagaimana perusahaan mampu untuk memberikan produk yang handal dan terjangkau yang dibuat sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Dell berhasil membangun kompetensi inti sebagai penyedia laptop yang handal dengan harga yang berpatutan dan disukai oleh konsumen dalam hal bentuk, ukuran dan warna. Dell juga dikenal sebagai laptop yang bandel, awet, tidak cepat rusak dan sesuai dengan piranti lunak yang sedang diminati oleh konsumen.

Beberapa produsen yang memperhatikan kompetensi inti untuk menyesuaikan dengan perkembangan pasar berhasil meningkatkan pertumbuhan bisnisnya dengan tidak tergiur untuk merambah bisnis lain yang diluar kompetensi intinya. Pabrikan mobil seperti Toyota dan Honda mampu berkonsentrasi dalam kompetensi intinya dengan tetap konsisten focus pada bisnis automotif dengan menghasilkan mobil mobil yang berkualitas dengan menambah baik mesin, bentuk bodi mobil, teknologi pengapian, kenyamanan pengendalian, keempukan kursi dan pegas peredam kejut dengan tambahan variasi model dan warna [9].

Modifikasi teknologi diperlukan dengan menyesuaikan preferensi dengan memperhatikan daya pilih bagi konsumen baru generasi Y yang cenderung lebih nyaman dengan teknologi berbasis internet dan computer. Toyota dan Honda mampu memberikan mobil dengan teknologi berbasis internet sehingga memudahkan pengendalian dan pencarian lokasi karena di dalam mobil telah ditanam piranti Google Maps berbasis GPS (global positioning system).

Restrukturisasi dan redesain organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam melayani konsumen sangat dibutuhkan untuk menjamin agar perusahaan tetap mampu beradaptasi dengan dinamika pasar yang terkadang berjalan begitu cepat. Struktur organisasi harus ditinjau kembali setidaknya setiap tahun agar mampu menjawab tantangan perubahan zaman. Struktur organisasi harusnya dibuat sesederhana mungkin yang memungkinkan organisasi mampu berjalan dengan tempo yang mencukupi untuk dapat merespon keinginan bukan hanya kebutuhan pasar. Walaupun begitu, struktur organisasi masih memungkinkan adanya pendelegasian wewenang yang bertanggung jawab untuk menjamin kedinamisan organisasi tetap terkawal dalam mencapai tujuan perusahaan [8].

Modifikasi struktur organisasi itu mungkin akan menyebabkan perubahan orientasi dalam membentuk budaya perusahaan. Hal ini diperlukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan dan perubahan pasar dan teknologi. Budaya perusahaan yang positif seperti misalnya menghargai konsumen pada tempat yang semestinya, hormat tanpa merendahkan diri. Seringkali perusahaan harus menghormati konsumen untuk menjaga kesinambungan penjualan dan pendapatan namun di sisi lain penghormatan itu tidak mengganggu marwah dan harga diri perusahaan sebagai suatu entitas bisnis. Budaya perusahaan lain yang perlu diraih dalam menegakkan kompetensi inti adalah menghormati waktu dan integritas. Bila sudah dijanjikan maka harus berusaha keras untuk memenuhinya, termasuk janji akan kualitas dan waktu pengiriman. Kualitas produk (barang dan jasa) yang dijanjikan baik dalam percakapan maupun dalam iklan apalagi dengan spesifikasi yang terukur haruslah dihormati dengan mengawal kualitas produk yang disampaikan ke konsumen adalah sama dengan yang dijanjikan [10].

Diperlukan kombinasi yang harmonis antara formal dan informal organisasi untuk menjamin citra dan martabat perusahaan. Keformalan organisasi harus tercermin pada ditegakkannya aturan perusahaan yang dibuat dengan adil, termasuk mencakup pelaksanaan *punish and reward system*. Sedang keinformalan organisasi terletak pada kebijakan manajemen dan karyawan dalam mengimplementasikan aturan perusahaan. Memang untuk memunculkan keinformalan organisasi diperlukan contoh yang baik dari manajemen. Semakin bijaksana manajemen dalam menegakkan aturan perusahaan tanpa menafikan aturan perusahaan itu sendiri, semakin kondusiflah budaya perusahaan yang baik untuk tumbuh dan berkembang dalam suatu perusahaan [11].

Dalam perusahaan kecil dan menengah pun, budaya perusahaan ini juga penting untuk ditumbuhkan, bukan hanya untuk menyenangkan konsumen tapi lebih dari itu, budaya perusahaan yang baik itu berguna untuk menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan kecil dan menengah untuk tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan besar. Banyak perusahaan yang mulanya berskala kecil mampu tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan raksasa dan mempunyai cakupan global dan berskala dunia karena mampu membangun budaya perusahaan unggul dan memelihara sekaligus mempertajam kompetensi inti [12].

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kast, Freemont E. and Rosenzweig, James E. 1974.*Organization and Management*, McGraw-Hill, Inc., New York: USA.
- [2] Daft, Richard L. and Lane, Patricia G. 2010.*Management, Ninth Edition*, South-Western, Cengage Learning, Australia.
- [3] Gregg, Samuel, and James Stoner, eds. 2008. *Rethinking Business Management: Examining the Foundations of Business Education*. Princeton: The Witherspoon Institute.
- [4] Wahjono, Sentot Imam. 2010.*Manajemen, Tata kelola Organisasi Bisnis*, Penerbit Indeks, Jakarta.
- [5] Kotler, Philip and Keller, Kevin L. 2012.*Marketing Management*, 14th edition, Pearson, Singapore.
- [6] Ehrhardt, Michael C. and Brigham Eugene F. 2014. *Financial Management: Theory and Practice, 14th Edition*, South-Western, Cengage Learning, Singapore.
- [7] Damodaran, Aswath. 2015. *Applied Corporate Finance, 4th Edition*, Wiley, New York, USA.
- [8] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business, connecting principles to practice*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- [9] Nicholson, Walter and Snyder, Christopher. 2012, *Microeconomic Theory: Basic Principles and Extensions*. South-Western Cengage: Singapore.
- [10] Drucker, Peter F. 2001.*The Essential Drucker*, Butterworth Heinemann, Auckland: NZ.
- [11] Drucker, Peter F. 2007.*Management: Task, Responsibilities, Practices*, Transaction Publishers, London: UK.
- [12] Fink, Matthias and Kraus, Sascha. 2009.*The Manajemen of Small and Medium Enterprises*, Routledge Publisher, New York: USA.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Mengapa kita perlu mengorganisasi bisnis ?
2. Bisakah saudara menerangkan proses manajemen ? bisakah suatu kegiatan tanpa perencanaan atau tanpa pengendalian disebut sebagai kegiatan manajemen ? mengapa ?
3. Bisakah saudara jelaskan bidang-bidang fungsional manajemen? Menurut anda bidang fungsional mana yang paling penting ? mungkinkah dalam suatu industri tertentu salah satu bidang fungsional manajemen sangat menonjol, sementara di industri yang lain bidang fungsional yang lain yang menonjol?
4. Bisakah saudara rincikan tingkatan manajemen yang ada ? dan bagaimana saudara jelaskan bahwa setiap tingkatan itu memerlukan tingkat ketrampilan manajemen yang berbeda ? tingkat ketrampilan manajemen apa yang diperlukan dalam bobot yang sama tingginya untuk setiap tingkat manajemen ? mengapa ?
5. Bagaimana kita bisa mengelola interaksi antar perusahaan dalam grup perusahaan dengan kompetensi inti yang berbeda? Diskusikan dengan mengambil satu perusahaan kelompok sebagai contoh.
6. Bagaimana perusahaan dapat mengadaptasi organisasi untuk menghadapi pasar yang senantiasa berubah? Diskusikan bagaimana Toyota melakukannya.

BAGIAN III

SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BISNIS

halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 4

Motivasi dan Kepuasan

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Mengetahui Motivasi kerja
2. Menjelaskan Kepuasan kerja

1. Motivasi Kerja

Luthan [1] mengatakan bahwa motivasi adalah proses psikologi dasar. Beberapa pakar Perilaku Organisasi percaya bahwa motivasi adalah focus terpenting dalam pendekatan mikro dalam Perilaku Organisasi. Anggapan ini didukung fakta sesuai analisis komprehensif berdasar data menyimpulkan bahwa “masalah tingkat persaingan di Amerika muncul menjadi factor pemotivasi terbesar”. Banyak orang yakin bahwa penyebab tingkah lau manusia adalah motivasi. Agak berbeda, Colquitt *et al*, [2] menyatakan bahwa dalam Perilaku Organisasi bukanlah motivasi yang paling penting, tapi justru hubungan antara karyawan dan manajer. Karyawan yang termotivasi akan bergerak lebih cepat dibanding yang tidak termotivasi, oleh karena itu motivasi diartikan sebagai satu set kumpulan kekuatan berenergi yang berasal dari dalam maupun luar dirinya, diinisiasi oleh upaya yang berhubungan dengan pekerjaan, menjelaskan arahnya, ketepatan, dan intensitasnya.

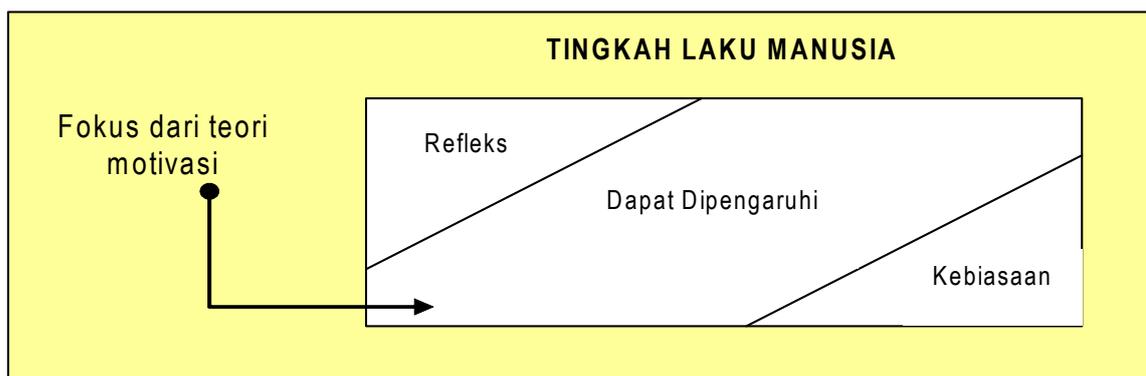
Seperti halnya perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, perkembangan teori motivasi juga berjalan seiring, karena memang teori motivasi adalah bagian dari ilmu MSDM. Oleh karenanya pendekatan teori motivasi dipengaruhi oleh perkembangan ilmu manajemen secara umum yaitu :

1. *Pendekatan Tradisional*, Taylor mengatakan bahwa titik pokoknya adalah bagaimana karyawan dapat bekerja, meski membosankan dan berulang-ulang, dengan cara yang paling efisien. Oleh karena itu manajer sering menggunakan sistem upah insentif – semakin banyak menghasilkan barang semakin besar penghasilannya. Dasar pendekatan ini adalah bahwa karyawan itu tidak suka bekerja (malas) dan bisa didorong hanya dengan imbalan uang.
2. *Pendekatan Hubungan Manusiawi*, karena pendekatan tradisional lama kelamaan kurang bisa diterima maka Elton Mayo mengharapkan manajer memotivasi karyawan dengan mengakui kebutuhan sosialnya dan dengan membuat karyawan merasa penting dan berguna. Perhatian lebih besar diberikan kepada organisasi informal, tetapi meskipun demikian karyawan tetap diharapkan mau menerima kondisi kerja yang telah diciptakan manajer.
3. *Pendekatan Sumber Daya Manusia*, Argyris, McGregor, Likert dan Maslow mengkritik pendekatan hubungan manusiawi karena hanya memanipulasi karyawan dengan cara yang canggih. Tugas manajer sesungguhnya adalah mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya, bukan menyuap karyawan dengan gaji tinggi untuk melakukan pekerjaan yang diinginkan manajer.

Pengertian Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual [3]. Para ahli manajemen sepakat bahwa motivasi adalah serangkaian upaya untuk mempengaruhi tingkah laku orang lain dengan mengetahui terlebih dulu tentang apa yang membuat seseorang bergerak. Namun seseorang bergerak itu bergerak karena dua sebab yaitu kemampuan (*ability*) dan motivasi. Kemampuan dipengaruhi oleh kebiasaan yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan pelatihan, serta dari gerak refleks secara biologis dan psikologis yang menjadi kodrat manusia. Letak motivasi itu diantara refleks dan kebiasaan seperti dalam gambar 4.1.

Oleh karena itu tepatlah gambar 4.1. dibawah ini yang menggambarkan daerah perilaku manusia mana yang dapat dipengaruhi atau dirubah, sehingga daerah itulah yang difokuskan sebagai daerah pemotivasian. Menilik dari gambar tersebut, sebenarnya daerah yang dapat dimotivasi adalah lebih luas daripada daerah refleks dan daerah kebiasaan. Ini menunjukkan begitu besarnya potensi pemotivasian.



Sumber : Colquitt *et al*[2] diambil dari ide yang dikemukakan Frank Landy dan Wendy Becker, "Motivational Theory Reconsidered" dalam L. Cummings dan B. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, volume 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1987): 1-38.

Gambar 4.1. Motivasi dalam Rentang Tingkah Laku

Karena sangat luasnya ranah motivasi dalam peri kehidupan manusia maka untuk memahami motivasi perlulah dipahami asumsi dasar motivasi. Gilbert *et al*, [4] mengatakan bahwa terdapat tiga (3) asumsi dasar motivasi yaitu:

- a. *Motivasi adalah **arah** dari Upaya*, seseorang menjadi termotivasi karena terdapat arah yang jelas dari upayanya tersebut atau sebaliknya bekerja tanpa motivasi karenanya arah usahanya tidak jelas.
- b. *Motivasi adalah **intensitas***, seseorang yang termotivasi akan bekerja dengan penuh semangat sekuat yang dia mampu sedangkan pekerja yang tidak termotivasi akan bekerja separuh bahkan kurang dari kapasitasnya..
- c. *Motivasi bisa habis dan perlu ditambah suatu waktu*, seperti pada beberapa faktor psikologis yang lain yang bersifat siklikal, maka pada saat berada pada titik terendah motivasi perlu ditambah.
- d. *Motivasi adalah **ketepatan** upaya*. Seseorang yang termotivasi akan bekerja selama yang diperjanjikan dalam sehari adalah 8 jam, sebaliknya karyawan yang tidak termotivasi akan bekerja hanya mungkin 8 menit atau 80 menit saja dalam sehari, selebihnya adalah aktivitas untuk keperluan pribadi seperti main game, bergosip dan kegiatan tidak produktif lainnya.

a. Teori Motivasi.

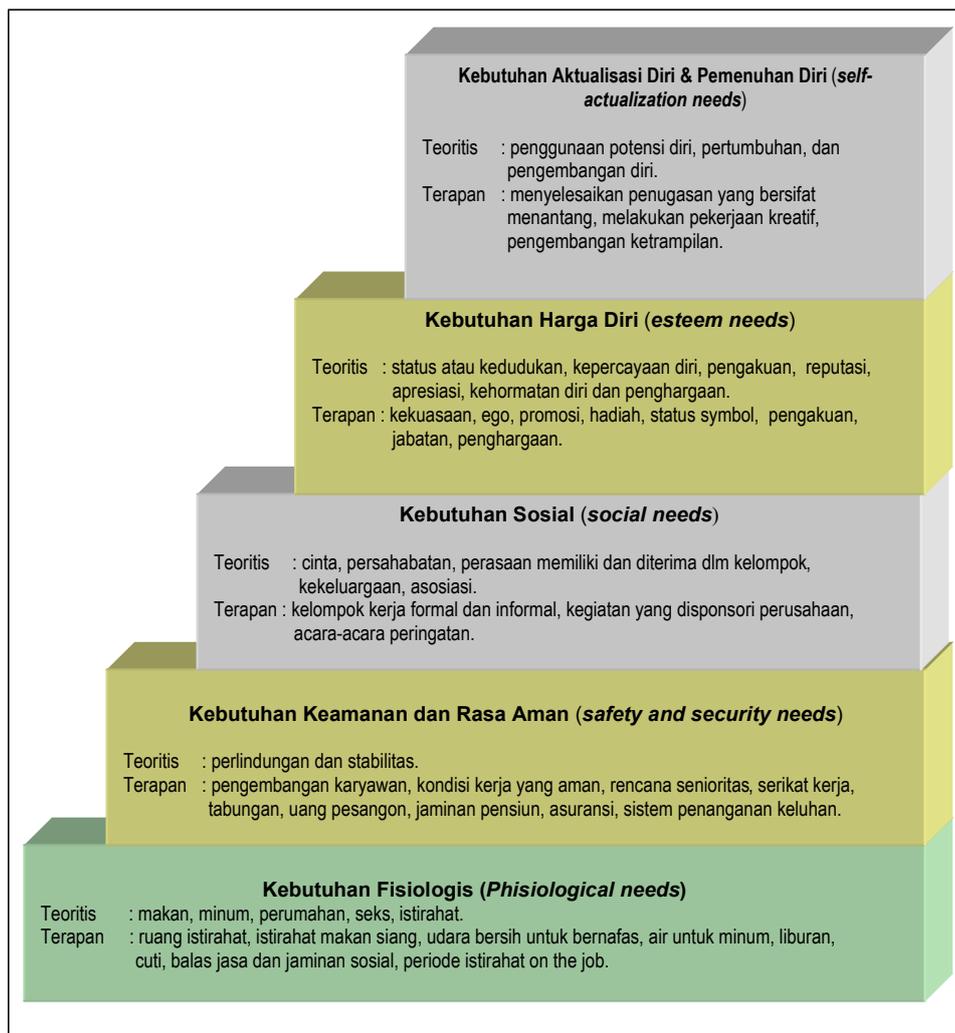
Terdapat banyak teori motivasi yang mulai berkembang pada dasawarsa 1950-an. Setidaknya ada enam teori yang akan dibahas untuk memahami apa yang dimaksud dengan motivasi. Setiap teori akan berusaha untuk menguraikan bagaimana manusia itu dan dapat menjadi seperti apa. Oleh karenanya, sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami dunia keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan meng-gambarkan manajer dan karyawan saling terlibat setiap hari. Karena teori motivasi menyangkut pengembangan manusia, isi dari teori motivasi juga membantu manajer dan karyawan dalam dinamika kehidupan organisasi [5].

Berikut akan dibahas tiga teori awal tentang motivasi (teori jenjang kebutuhan Maslow, teori X dan Y McGregor, dan teori dua faktor Herzberg) yang merupakan teori motivasi yang paling banyak dipraktek-kan dalam organisasi sampai saat ini dan merupakan pondasi dari teori-teori motivasi kontemporer (teori ERG Alderfer, teori 3 kebutuhan McClelland, teori evaluasi kognitif, dan teori penetapan tujuan Locke, teori penguatan Skinner, teori keadilan Adam, dan teori harapan Vroom).

1) Teori Jenjang Kebutuhan Maslow,

Maslow (1970, dalam Luthans, [1]) menghipotesiskan bahwa didalam diri manusia terdapat lima kebutuhan yang berjenjang. Mulai dari kebutuhan tingkat

dasar yang berupa fisiologis yang bersifat pemuasan ragawi tentang makan, minum, dan seks, kebutuhan akan keamanan dan rasa aman, kebutuhan akan sosial, kebutuhan akan penghargaan, sampai pada kebutuhan tertinggi yang dimiliki manusia yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Hanya akan timbul kebutuhan yang di atasnya manakala kebutuhan dibawahnya telah terpuaskan, begitu seterusnya sampai pada jenjang tertinggi yaitu aktualisasi diri.



Sumber: Maslow (1970) dalam Luthans [1]).

Gambar 4.2. Jenjang Kebutuhan Maslow

Pada gambar 4.2. terlihat bahwa motivasi manusia itu bertingkat tingkat dan harus ditempuh sesuai dengan urutan tingkatnya. Hal ini berarti bahwa bila kita ingin memotivasi seseorang maka kita harus mengetahui lebih dahulu orang

tersebut berada pada jenjang kebutuhan yang mana, sehingga kita dapat memotivasinya dengan menawarkan sesuatu yang berada pada jenjang kebutuhan di atasnya. Meski banyak keluhan tentang teori Maslow ini, tetapi ternyata teori ini yang paling banyak dipraktikkan oleh para manajer satu dan lain hal karena kesederhanaannya dan logika intuitifnya serta mudah untuk dipahami.

2) Teori X dan teori Y,

Douglas McGregor (1960, 1967, dalam Robbins dan Judge [5]) mencirikan dua tipe manusia yang mutlak berbeda, yaitu tipe pemalas yang ditandai dengan teori X dan tipe pekerja yang ditandai dengan teori Y. Pengandaian tersebut akan mempengaruhi sikap dan perilaku manajer terhadap bawahannya, selengkapnya terlihat dalam tabel 4.1.

Teori Tabel 4.1. Pengandaian teori X dan teori Y.

Teori X
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Karyawan secara inheren (tertanam dalam dirinya) tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya. ✓ Karena karyawan tidak menyukai kerja, mereka harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan. ✓ Karyawan akan menghindari tanggungjawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan ✓ Kebanyakan karyawan meletakkan keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan akan menunjukkan sedikit saja ambisi.
Teori Y
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Karyawan dapat memandang kerja, sama wajarnya seperti istirahat dan bermain ✓ Orang akan menjalankan pengarahan-diri dan pengawasan-diri jika mereka komit pada sasaran ✓ Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima, bahkan mengusahakan tanggung jawab. ✓ Kemampuan untuk mengambil keputusan inovatif tersebar meluas dalam populasi dan tidak hanya milik manajemen.

Sumber: Robbins dan Judge [5].

Oleh karena itu, untuk dapat memotivasi karyawan dengan baik, seorang manajer harus mengetahui tipe karyawannya dan memotivasi sesuai dengan kondisi yang cocok. Bila seorang karyawan bertipe X maka motivasi yang cocok adalah dengan mengawasi secara ketat dan mengendalikan bawahan atau manajer membuat bawahan merasa berguna dan penting atau manajer menggunakan sumber daya yang kurang termanfaatkan. Meski orang pada dasarnya malas [2], McGregor menganut keyakinan bahwa pengandaian teori Y lebih sah daripada teori X.

3) Teori Dua Faktor Herzberg,

Teori Herzberg (1959, 1966, 1968 dalam Colquitt *et al*, [2]) ini juga sering disebut teori motivasi-higiene. Kebutuhan motivator berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedang hygiene faktor adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan. Pemahaman yang benar tentang hal-hal yang merupakan faktor pemotivasi dan hal-hal yang merupakan faktor pemelihara sangat diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dengan benar. Herzberg mengatakan bahwa gaji dan upah bukanlah pemotivator melainkan pemelihara, oleh karena itu janganlah memotivasi karyawan dengan gaji. Seseorang yang dinaikkan gajinya mungkin akan bekerja lebih giat sebagai tanda termotivasi tetapi tidak dalam jangka panjang. Manakala karyawan merasa gajinya secara relatif “kurang” maka karyawan menjadi tidak puas.

Sehingga gaji hanyalah salah satu faktor hygiene yang memelihara kepuasan karyawan, dalam arti manakala gajinya dibayarkan tepat waktu, sesuai dengan pengorbanan yang diberikan karyawan, sesuai dengan kemampuan perusahaan, sesuai dengan standar kemampuan karyawan, maka gaji tersebut akan memelihara kepuasan karyawan. Berbeda dengan kesempatan untuk maju dan pemberian tanggung jawab, menurut Herzberg merupakan faktor pemotivasi. Kesempatan untuk maju akan membuat karyawan bersemangat dan termotivasi. Bila hal itu terpenuhi karyawan akan terpuaskan. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau pemberian pekerjaan yang lebih beragam akan memotivasi karyawan karena dengan itu karyawan akan mendapat pemerayaan tugas (*job-enrichment*) sehingga merasa penting dan berarti.

4) Teori Existence, Relatedness, dan Growth (ERG) Alderfer,

Clayton P. Alderfer (1972, dalam Robbins dan Judge [5]) merevisi jenjang kebutuhan Maslow dengan melakukan riset empiris. Hasilnya, jenjang kebutuhan Maslow tersebut diringkaskan hanya menjadi tiga kebutuhan inti manusia yaitu

kebutuhan *existence* yang mencakup kebutuhan fisik dan keamanan Maslow, *relatedness* yang menunjukkan kebutuhan untuk memelihara hubungan antarpribadi yang relatif sama dengan kebutuhan sosial Maslow, serta *growth* yang mencirikan kebutuhan manusia untuk berkembang yang relatif sama dengan jenjang kebutuhan untuk berprestasi, mendapat penghargaan dan aktualisasi diri. Berbeda dengan teori Maslow yang berjenjang maka teori ERG ini tidak harus berjenjang dalam arti kebutuhan untuk memelihara hubungan antarpribadi yang baik tidaklah harus menunggu kebutuhan fisik dan rasa aman terpenuhi, demikian pula kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri akan muncul tanpa menunggu kebutuhan bersosial telah terpenuhi. Jadi tidak bersifat hierarkis dan dalam satu waktu kebutuhan manusia bisa berada dalam dua kelompok kebutuhan. Hal lain yang membedakan dengan teori Maslow adalah, bahwa jika kepuasan dari suatu kebutuhan tingkat lebih tinggi tertahan, maka hasrat untuk memuaskan kebutuhan lebih rendah akan meningkat.

Dengan demikian teori ERG menyiratkan akan adanya dimensi frustrasi-regresi. Ketidak mampuan memuaskan kebutuhan sosial, misalnya, akan meningkatkan hasrat untuk memiliki lebih banyak uang, bersikap mewah, membangun rumah mewah dan sebagainya. Jadi frustrasi (halangan) akan dapat mendorong (mempengaruhi) ke pencapaian kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah. Manajer agak leluasa memotivasi karyawannya dengan teori ERG ini, karena bila karyawan sudah berada pada tingkat kebutuhan tertentu masih bisa dimotivasi dengan alat pemotivasi pada tingkat yang sama meski tidak optimal hasilnya. Sebagai contoh, karyawan yang sudah berada pada tingkat *relatedness* masih bisa dimotivasi dengan uang dalam bentuk insentif karena uangnya akan digunakan untuk membangun rumah yang lebih baik lagi, meskipun motivasinya akan lebih efektif bila berupa penghargaan atau pemberian kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dengan memberi kesempatan untuk menduduki jabatan baru yang lebih tinggi.

5) Teori Tiga (3) Kebutuhan McClelland,

McClelland (1969, dalam Gilbert, Stoner dan Freeman [4]) mengemukakan teori yang berfokus pada 3 kebutuhan manusia yaitu: kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*). Peraih prestasi (nAch) tinggi lebih menyukai tantangan menyelesaikan masalah dan menerima baik tanggung jawab pribadi untuk sukses atau gagal, tidak mengandalkan kebetulan atau karena pertolongan orang lain. Mereka menghindari tugas-tugas yang mudah atau yang terlalu sukar. Mereka menyukai tugas dengan derajat kesulitan menengah dan mempunyai peluang untuk sukses.

Sedang individu dengan nPow tinggi suka menerima tanggung jawab, suka mempengaruhi orang lain, suka suasana kompetitif, suka gengsi, dibanding mencapai kinerja yang efektif. Sementara itu pribadi dengan nAff tinggi lebih menyukai persahabatan, suasana kooperatif, suka hubungan yang melibatkan derajat pemahaman timbal-balik yang tinggi. Oleh karena itu bagi karyawan dengan nAch tinggi akan termotivasi bila pekerjaan menuntut tanggung jawab pribadi yang tinggi, terdapat umpan balik, dan risiko pekerjaan dengan derajat sedang. Sedang karyawan dengan nPow tinggi akan termotivasi bila pekerjaannya tidak menuntut tanggung jawab pribadi yang tinggi tapi dapat mempengaruhi orang lain, kompetitif dan bergengsi tinggi. Sementara itu karyawan dengan nAff tinggi akan termotivasi dengan pekerjaan yang memerlukan derajat kooperatif tinggi, dalam suasana persahabatan. Oleh karena itu menurut McClelland, manajer yang baik adalah manajer yang tinggi dalam nPow dan rendah nAff. Karena nPow yang tinggi adalah syarat keefektifan manajerial.

6) Teori Goal-Setting Locke,

Edwin A. Locke (1969, dalam Wahjono [3]) mengatakan bahwa tujuan sulit bila diterima dengan baik akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi, dan bahwa umpan balik akan mengantarkan pada capaian kinerja yang lebih tinggi. Memang (tujuan sulit) untuk diterima dengan baik oleh bawahan tidaklah mudah, tetapi bila sekali telah diterima dengan baik, maka bawahan akan termotivasi untuk mengeluarkan segala daya dan upaya untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi. Demikian pula umpan balik membantu mengidentifikasi penyimpangan apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya, sehingga umpan balik bertindak untuk memandu perilaku menuju sukses. Robbins dan Judge[5] mengatakan bahwa selain umpan balik, terdapat 3 faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan motivasi dengan teori penetapan tujuan Locke yaitu: komitmen tujuan, keyakinan individu bahwa ia mampu melakukannya (*self-efficacy*) dan budaya nasional.

7) Teori Keadilan Adams,

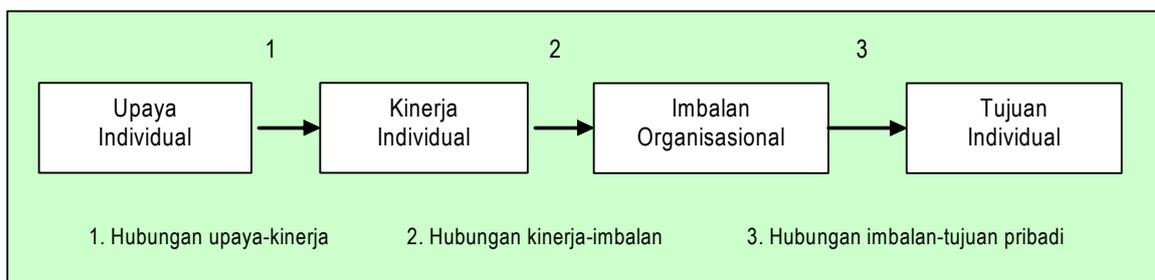
J. Stacey Adams (1963 dalam Colquitt *et al*,[2]) mengatakan bahwa karyawan akan membandingkan diri mereka dengan kawannya, tetangganya, rekan sekerjanya, rekan dalam organisasi lain, atau pekerjaan masa lalu. Karyawan akan termotivasi bila setelah dibandingkan, melahirkan persepsi keadilan. Rasa adil tersebut akan dimoderatori oleh faktor-faktor jenis kelamin, masa kerja, level dalam organisasi, tingkat pendidikan atau profesionalitas.

Keadilan dibedakan dalam keadilan distributif (keadilan yang dipahami berdasarkan jumlah dan alokasi imbalan diantara para individu) dan keadilan prosedural (keadilan yang dipahami berdasarkan proses yang digunakan untuk

menetapkan distribusi imbalan). Oleh karena itu manajer dapat memotivasi karyawan bila karyawan mempersepsikan bahwa imbalan yang didapat telah memenuhi asas keadilan, sebaliknya bila dipersepsi tidak adil maka yang terjadi adalah demotivasi yang diindikasikan dengan tindakan-tindakan karyawan yang tidak produktif seperti tidak berupaya keras (bahasa Jawa: tidak *ngoyo*), tidak memperhatikan kualitas pekerjaan, atau mungkin keluar dari pekerjaan.

8) Teori Harapan Vroom,

Victor H. Vroom (1973 dalam Robbins dan Judge [5]) mengatakan bahwa seorang karyawan dimotivasi untuk berusaha keras bila ia meyakini akan dinilai baik, dan penilaian itu mengantarkannya pada imbalan organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, promosi atau lain-lain imbalan yang dapat memuaskan tujuan pribadinya. Oleh karena itu teori ini memusatkan pada 3 hubungan yaitu: hubungan upaya-kinerja, hubungan kinerja-imbalan, hubungan imbalan-tujuan pribadi.



Sumber: Robbins dan Judge [5].

Gambar 4.3. Teori Harapan Vroom

Seperti terlihat dalam gambar 4.3. Nadler dan Lawler, dalam Luthans[1] mengajukan 4 asumsi dasar bagi teori pengharapan ini, yaitu: a) tingkah laku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor dalam individu dan faktor-faktor dalam lingkungan, b) individu secara sadar membuat keputusan mengenai tingkah laku mereka dalam organisasi, c) individu mempunyai kebutuhan, keinginan, dan sasaran berbeda, d) individu memilih diantara alternatif tingkah laku atas dasar harapan mereka bahwa suatu tingkah laku akan menghasilkan yang diinginkannya.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak sekali pekerja tidak termotivasi pada pekerjaan mereka dan semata-mata melakukan yang minimum (jawa: *sakmadyo*) untuk menyelamatkan diri. Karyawan akan termotivasi bila karyawan melihat kombinasi yang menguntungkan mengenai apa yang penting

bagi mereka dan apa yang mereka harapkan dan apa imbalan atas upayanya itu, dan oleh karenanya karyawan akan mengambil langkah yang sesuai.

2. Memotivasi Orang

Memotivasi pekerja agar perusahaan dapat mencapai tujuan dengan berbagai teori yang ada, tidaklah mudah. Berdasar pengalaman bisnis yang ada, terdapat 3 cara dalam mempraktekkan teori motivasi secara berhasil guna. Nickel dkk mengenalkan 3 cara implementasi teori Motivasi dalam perusahaan, melalui berbagai cara:

- a. Pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*)
- b. Komunikasi terbuka
- c. Pengakuan pekerjaan.

Memotivasi karyawan melalui pengkayaan pekerjaan bisa menghilangkan kebosanan dan kejemuhan kerja. Seseorang akan mudah cepat bosan bila pekerjaan yang harus dikerjakan monoton hanya itu itu saja. Dengan pengkayaan pekerjaan, seorang karyawan akan merasakan mengerjakan pekerjaan lain yang mungkin akan menantang kemampuan dan kreativitasnya. Merasa segar dan senang melakukan pekerjaan baru yang berbeda bisa mendatangkan motivasi tersendiri. Pengkayaan pekerjaan berbeda dengan pembanyakan pekerjaan (*job enlargement*). Pada pembanyakan pekerjaan, jenis pekerjaan adalah tetap tetapi volume pekerjaan ditambah. Pada pembanyakan pekerjaan akan memunculkan demotivasi sedang pada pengkayaan pekerjaan berpotensi memotivasi karyawan. Sebagai contoh adalah pada pekerjaan memasang pintu pada pabrik mobil. Pembanyakan pekerjaan akan menarget seorang karyawan untuk memasang pintu sebanyak 12 set pintu mobil dalam sehari dari pencapaian memasang 10 set pintu mobil di bulan lalu, memang menambah pekerjaan ini akan bisa merangsang karyawan untuk bertindak efisien karena bisa memotivasi karyawan untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan sehingga dalam satu hari dapat menyelesaikan pekerjaan yang sama dalam jumlah yang lebih banyak. Namun dalam jangka panjang, pembanyakan pekerjaan ini akan cenderung demotivasi karyawan [7].

Pengkayaan pekerjaan meyakini bahwa lima karakteristik pekerjaan adalah penting dalam memotivasi dan meningkatkan kinerja [6]. Tiga ciri-ciri pekerjaan diantara lima karakteristik yang dapat memotivasi pekerja itu adalah:

1. Ragam ketrampilan, pengkayaan pekerjaan akan menantang pekerja untuk menguasai ketrampilan baru. Dan untuk itu seorang karyawan akan belajar untuk memperoleh ketrampilan baru tersebut, dan itu terasa menyenangkan dan memotivasi.

2. Identitas tugas, pengkayaan pekerjaan memerlukan derajat pencapaian pekerjaan baru. Seorang karyawan akan tertantang untuk menunjukkan derajatnya pada saat menyelesaikan tugas baru yang berbeda dengan pekerjaan sebelumnya karena hasil (*output*) dan capaian (*outcome*) yang ditunjukkan karyawan setelah menyelesaikan tugas baru akibat pengkayaan pekerjaan akan menunjukkan derajat seorang karyawan. Bila hasil dan capaian atas pengkayaan pekerjaan itu memenuhi standar yang telah ditetapkan, hal itu berarti karyawan tersebut berhasil meningkatkan derajat pekerjaannya, dan hal ini mendatangkan motivasi tersendiri bagi karyawan [8].
3. Kebanggaan kerja, dengan pengkayaan pekerjaan akan terbuka kesempatan untuk meningkatkan kebanggaan kerja. Bila tambahan jenis pekerjaan itu bisa dikerjakan dengan baik oleh karyawan maka akan mendatangkan kebanggaan kerja, dan hal ini merupakan motivasi.

Komunikasi terbuka bisa memotivasi seorang karyawan untuk bekerja lebih baik dan produktif. Seringkali komunikasi terbuka akan membawa dampak positif bagi perusahaan, karena hal ini akan membuka peluang bagi perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan kerjanya dengan arah dan tujuan perusahaan. Karyawan akan merasa senang untuk bisa menyumbangkan kemampuan dan ketrampilannya secara bersama sama mencapai tujuan perusahaan. Keriang dalam bekerja secara bersama yang didasari oleh tersedianya informasi yang cukup dan hangatnya komunikasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya akan memotivasi karyawan untuk melakukan tugasnya dengan baik dengan mengerahkan segala potensi yang dipunyainya. Dell [9] mencatat bahwa kinerja individu maupun kinerja kelompok dalam organisasi bisnis yang dibangun dengan suasana keterbukaan informasi dan kehangatan komunikasi akan memotivasi banyak karyawan untuk mengoptimalkan potensinya.

Pengakuan pekerjaan juga mampu memotivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Beberapa contoh di bawah ini disajikan dalam buku karangan Nickels dkk [6].

- Sebanyak 400 karyawan Kantor Hukum di Los Angeles dan keluarganya diberangkatkan ke Disneyland karena perusahaan tersebut mampu mencapai tujuan.
- Kantor Akuntan Publik KPMG menyediakan es krim Sundae lengkap dengan topping pilihan masing-masing karyawan di suatu hari istimewa secara tiba-tiba karena capaian kantor yang istimewa.

- Beberapa karyawan di Kantor Asuransi Jiwa di Melaka, Malaysia yang berhasil mencapai target pekerjaan untuk suatu periode tertentu, mendapat hadiah berlibur ke Eropa gratis selama 7 hari 6 malam.

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil persepsi para karyawan tentang seberapa baik pekerjaan seseorang memberikan segala sesuatu yang dipandang sebagai suatu yang penting melalui hasil kerjanya. Istilah kepuasan kerja merujuk pada sikap (reaksi emosional) seorang individu terhadap pekerjaannya. Davis & Nestrom (1985; dalam Wahjono [3]) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap organisasi harus memantau kepuasan kerja, karena hal itu akan mempengaruhi tingkat kehadiran, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan dan komplain, serta masalah-masalah organisasional lainnya.

Kepuasan kerja yang didapatkan setelah menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada seorang karyawan secara berterusan akan mendatangkan semangat seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan berikutnya lebih baik lagi. Pada umumnya terdapat tiga penyebab utama kepuasan kerja, yaitu:

- a) faktor organisasional (seperti: gaji, peluang promosi, *work itself*, kebijakan dan kondisi pekerjaan),
- b) faktor kelompok (seperti: *coworkers* dan *supervisors*),
- c) faktor personal (seperti: kebutuhan, aspirasi dan *instrument benefits*).
Kepuasan kerja individu dalam kelompok kerja akan dipengaruhi oleh *coworkers* dan supervisor mereka.

Kepuasan kerja dapat dipandang sebagai variabel terikat (*dependen*) atau juga sebagai variabel bebas (*independen*). Kepuasan kerja sebagai variabel independen dapat dilihat pada pengaruh kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, kehadiran, dan *turn-over*. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dipandang sebagai variabel *dependen* adalah [10]:

1. *Mentally challenging work* (pekerjaan yang secara mental menantang), karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai bagaimana mereka

bekerja dengan baik. Karakteristik ungkapan ini membuat pekerjaan secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menimbulkan kebosanan sebaliknya pekerjaan yang terlalu menantang akan mengakibatkan frustrasi dan perasaan gagal.

2. *Equitable reward*(ganjaran yang pantas), karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil dan sesuai dengan yang diharapkan. Bila gaji kelihatan adil berdasar tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan, maka kemungkinan besar akan diperoleh kepuasan kerja.
3. *Promotion*, kesempatan promosi tampaknya memiliki dampak terhadap kepuasan kerja [1]. Kebijakan promosi yang adil terhadap semua karyawan dapat berdampak positif seperti perasaan senang, bahagia dan memperoleh kepuasan atas pekerjaannya.
4. *Supervisors*, kemampuan penyelia dalam memberikan bantuan teknik dan dukungan pada perilaku karyawan dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.
5. *Supportive working conditions*(kondisi kerja yang mendukung), karyawan akan bekerja dalam kondisi yang baik, menarik, dan bersih. Perusahaan harus dapat menciptakan dan memberikan fasilitas kondisi kerja yang baik supaya karyawan dapat bekerja dengan baik dan puas.
6. *Supportive colleagues*(rekan kerja yang mendukung), dukungan sosial rekan kerja dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan karena mereka merasa diterima dan dibantu dalam penyelesaian tugas. Mempunyai rekan kerja yang mendukung merupakan sumber kepuasan kerja individual. Kelompok kerja yang baik dapat membuat suasana kerja menjadi lebih menyenangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior* McGraw-Hill International, New York: USA.
- [2] Colquitt, Jason A. Lepine, Jeffery A. Wesson, Michael J. 2013, *Organizational Behavior*. McGraw-Hill International, New York.
- [3] Wahjono, Sentot I. 2010. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- [4] Gilbert, Daniel R. Stoner, James A.F. Freeman, Edward R. 2010, *Management*, 6th edition. Pearson, New Delhi: India.
- [5] Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. 2013, *Organizational Behavior*, 15 Edition. Pearson. Boston: USA.
- [6] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business*, Sons. Hoboken, NJ.
- [7] Boone, Louise E. Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business*, John Willey &
- [8] Daft, Richard L. and Lane, Patricia G. 2010. *Management, Ninth Edition*, South-Wester, Cengage Learning, Australia.
- [9] Dell, Twyla, 1991, *Motivasi Kerja yang berhasil*, edisi bahasa Indonesia, Binarupa Aksara, Jakarta.
- [10] Drucker, Peter F. 2007. *Management: Task, Responsibilities, Practices*, Transaction Publishers, London: UK.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Jelaskan sejarah pemikiran teori Motivasi ?
2. Apa yang dapat saudara jelaskan mengenai pengertian dan peran Motivasi dalam Manajemen ?
3. Sebut dan jelaskan paling tidak 5 teori Motivasi yang saudara kenal ?
4. Apa perbedaan pokok antara teori Motivasi yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg ? dalam kondisi yang bagaimana teori Maslow cocok ?
5. Apa yang anda lakukan bila ternyata sebagian besar karyawan anda tergolong dalam teori X ?
6. Untuk memotivasi karyawan pada level supervisor ke atas, teori motivasi siapa yang paling cocok ? mengapa ?
7. Apabila semua teori Motivasi telah anda terapkan dan ternyata kinerja karyawan anda tetap kurang memuaskan, langkah apa yang anda tempuh ?
8. Apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja itu? Bagaimana cara menimbulkan kepuasan kerja itu?
9. Bisakah anda sebutkan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja! Apa pula penyebab kepuasan kerja itu!
10. Bisakah anda buat simulasi tentang kepuasan kerja sehubungan dengan tantangan kerja yang terselesaikan dengan baik dan diberi imbalan yang adil oleh manajemen. Coba libatkan teman-teman anda dengan bermain peran (role playing).

BAB 5

Kepemimpinan dalam Bisnis

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Mengetahui model kepemimpinan
2. Menjelaskan Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah masalah pokok dalam organisasi. Banyak contoh yang menunjukkan bahwa suatu organisasi menjadi unggul terutama karena factor kepemimpinan. Demikian pula sebaliknya, banyak organisasi yang jatuh karena lemahnya factor kepemimpinan. Menyusul penelitian tentang kepemimpinan sebelumnya yang telah dilakukan terutama oleh Ohio State University dan Michigan University di Amerika Serikat, dan terutama karena terinspirasi gaya kepemimpinan tiga dimesi Reddin [1], Hersey dan Blanchard[2] menyimpulkan bahwa para pemimpin yang sukses menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kesiapan dan kematangan para pengikutnya untuk bekerja dalam situasi tertentu. Berdasarkan penelitian Hersey dan Blanchard tersebut, Blank dan kawan-kawan [3] melakukan pengujian dengan sample *27 hall director* dan *353 resident advisers* di dua universitas. Hasil penelitian tersebut mendukung teori bahwa kematangan bawahan menentukan efektivitas kepemimpinan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara itu Butler dan Reese [4] melakukan penelitian di perusahaan yang menghasilkan kesimpulan bahwa tenaga penjualan yang bekerja dengan manajer yang memiliki hubungan rendah tugas mencapai prestasi yang lebih baik.

1. Model Kepemimpinan

Pembicaraan mengenai model kepemimpinan berawal dari adanya suatu kenyataan bahwa seseorang lebih menonjol dibanding orang lain, seseorang lebih efektif dalam memimpin dibanding yang lain. Demikian pula terdapat fenomena bahwa seorang pemimpin yang telah sukses memimpin di tempat lain ternyata tidak begitu sukses memimpin di tempat dan situasi yang berbeda. Kemudian muncul suatu kesadaran bahwa situasi kepemimpinan adalah interaksi positif antara sang pemimpin dengan bawahan yang dipimpin. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan termasuk model kepemimpinan yang diterapkan sang pemimpin juga kesiapan dan kematangan bawahan dalam menjalankan arahan dan instruksi pemimpin.

Secara berurutan, penelitian dan teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan dalam pendekatan Sifat, Perilaku dan Situasional-*Contingency*. Pendekatan Sifat mengidentifikasi terdapatnya sifat-sifat yang menonjol yang terdapat pada diri pemimpin yang tidak atau kurang terdapat pada diri bawahannya sehingga mengarah pada kesimpulan bahwa Pemimpin itu memang dilahirkan dengan membawa faktor-faktor genetis. Sementara itu pendekatan Perilaku membahas mengenai beberapa perilaku yang efektif dilakukan oleh Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, perilaku pemimpin bisa dipelajari sehingga bisa dibentuk dengan pembiasaan-pembiasaan yang disengaja. Pendekatan Perilaku mengantarkan kita pada suatu anggapan bahwa Pemimpin itu dibentuk bukan dilahirkan.

2. Kepemimpinan yang Efektif

Keefektifan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan yang baik saja. Dalam kenyataannya kepemimpinan berlangsung dalam suatu interaksi nyata dan hidup antara Pemimpin dengan Bawahan yang berlangsung terus menerus dari hari ke hari dengan banyak sekali faktor lain di lingkungan kepemimpinan itu dijalankan. Kondisi yang serba berubah yang merupakan fungsi inheren dari sifat manusia yang mudah berubah mengantarkan pendekatan kepemimpinan pada pendekatan *Situasional-contingency*.

a. Pendekatan Sifat

Penelitian para ahli ilmu jiwa dalam menjelaskan fenomena bahwa hanya sedikit orang yang mampu menjadi pemimpin dibanding sekian banyak yang menjadi pengikut, mengantarkan pada anggapan bahwa pemimpin mempunyai beberapa ciri unggul yang tidak dipunyai oleh para pengikutnya. Pengamatan awal menunjukkan bahwa sebagian besar pemimpin mempunyai ciri-ciri fisik yang menonjol seperti ukuran badan lebih tinggi dan besar, lebih cerdas, lebih extrovert, dan lebih percaya diri. Karakteristik itulah yang mengantarkan seorang pemimpin untuk mau atau dipaksa mau menerima tanggung jawab yang lebih besar yang merupakan satu dari beberapa syarat menjadi pemimpin.

Weihrich[5] meringkaskan ada 4 sifat utama yang berpengaruh terhadap kesuksesan seseorang pemimpin yaitu; (1) kecerdasan, (2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap-sikap hubungan manusiawi. Kesimpulan dari penelitian ini mengarahkan pada premis bahwa pemimpin itu dilahirkan, namun kesimpulan ini segera mendapat tantangan karena banyak realitas yang justru menjungkirbalikkan premis tersebut.

Generalisasi sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin tidak dapat menjawab pertanyaan hakiki "mengapa seseorang bisa menjadi pemimpin dibanding orang lain yang tidak bisa?". Terdapat banyak varian diluar sifat yang melekat dalam diri seseorang pemimpin. Napoleon Bonaparte menjadi penguasa Prancis Raya dengan daerah yang lebih luas dari negara Prancis sekarang bukanlah orang yang bertinggi besar, namun bahkan lebih pendek dari rata-rata orang Prancis saat itu. Abraham Lincoln menjadi presiden Amerika Serikat bukan karena dia seorang yang ekstrovert seperti hasil penelitian, justru karena dia seorang introvert dan pemurung. Meskipun para peneliti mengemukakan beberapa sifat unggulan para pemimpin, namun tidak satupun sifat yang secara absolut esensial ada dalam diri pemimpin. Kesimpulan ini menjawab mengapa beberapa tokoh pemimpin dunia seperti Muhammad sang Rasul, Umar bin Khatab sang Khalifah, Hitler penguasa Nazi, Churchill, Ayatullah Khomeini, bahkan Sukarno dan Soeharto, tidak semua sifat menonjol dari pemimpin diatas yang sama persis [4].

Kelemahan pendekatan Sifat ini memaksa peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut. Bahasan berikutnya adalah mengenai efektivitas dari

kepemimpinan, apa yang dilakukan oleh pemimpin agar efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka mengkomunikasikan ide dan memotivasi pengikutnya, bagaimana mereka mencapai target dan menyelesaikan tugas, dan bagaimana berbagai perilaku pemimpin mengantarkannya menjadi sukses.

b. Pendekatan Perilaku.

Tidak seperti premis dalam pendekatan Sifat yang mengatakan bahwa Pemimpin itu dilahirkan, maka dalam pendekatan Perilaku justru sebaliknya mengatakan bahwa Pemimpin itu dibentuk dan diarahkan. Mengacu pada hasil penelitian-penelitian pada pendekatan Sifat, ternyata selain sifat-sifat unggul yang dipunyai pemimpin masih ada yang lebih penting lagi, sehingga keberhasilan pemimpin pada akhirnya tergantung pada tindakan-tindakan yang diambil dan hasil-hasil yang dicapai. Oleh karena itu penelitian berikutnya lebih menitik beratkan pada penelitian tentang perilaku seorang pemimpin pada saat berhadapan dengan bawahannya, langsung maupun tidak langsung.

Titik pusat dari serangkaian penelitian ini adalah gagasan tentang gaya kepemimpinan, yaitu suatu pola perilaku berulang yang diperlihatkan oleh seorang pemimpin. Penelitian perilaku pemimpin memeriksa gaya-gaya kepemimpinan alternatif, dengan tujuan untuk menentukan gaya kepemimpinan mana yang berfungsi paling baik [6]. Pendekatan Perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi, dan gaya-gaya kepemimpinan. Aspek pertama, pendekatan Perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan efektif, seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu:

- (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah (*problem solving*), mencakup pemberian saran penyelesaian, informasi atau pendapat.
- (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, mediasi atas perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin terhadap bawahannya. Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu :

- (1) gaya dengan orientasi tugas (*task oriented*) Pemimpin yang berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup tanpa ada partisipasi untuk menjamin bahwa tugas-tugas dilaksanakan dengan baik sesuai dengan yang direncanakan. Pemimpin dengan gaya seperti ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan ketimbang pengembangan dan pertumbuhan karyawan.

(2) gaya dengan orientasi karyawan (*employee oriented*). Pemimpin dengan gaya seperti ini mencoba untuk lebih memotivasi bawahan ketimbang mengawasinya. Karyawan didorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati.

Teori-teori dan penelitian-penelitian model kepemimpinan dengan pendekatan Perilaku yang paling terkenal adalah:

b.1. Teori X dan teori Y dari Douglas McGregor.

Strategi kepemimpinan efektif yang mempergunakan manajemen partisipatif dikemukakan oleh McGregor dalam buku klasiknya "*The Human Side of Enterprise*", buku ini berdampak besar sehingga meskipun edisi pertamanya telah diterbitkan lebih dari 4 dekade yang lalu, tetapi konsep-konsepnya masih dipelajari dan diterapkan dalam program-program pengembangan manajemen saat ini.

Konsep McGregor yang paling terkenal adalah bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia. Sebagai hasil pengalamannya sebagai konsultan, McGregor menyimpulkan dua kumpulan anggapan yang saling berlawanan yang dibuat oleh para manajer dalam industri.

Anggapan-anggapan teori X :

Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.

Karenanya, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas unt. mencapai tujuan organisasi.

Rata-rata manusia mempunyai ambisi yang kecil, ingin aman dan jaminan hidup diatas segalanya.

Anggapan-anggapan teori Y :

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukuman bukanlah satu-satunya cara untuk mengarahkan pencapaian tujuan. Orang akan mengendalikan diri untuk mencapai tujuannya.
3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasinya.
4. Rata-rata manusia dalam kondisi yang layak belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.

5. Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas dalam penyelesaian masalah organisasi.
6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja.

Seorang pemimpin yang mempunyai anggapan-anggapan seperti teori X, akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya pemimpin yang beranggapan seperti dalam teori Y, akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratik.

b.2. Studi Michigan oleh ahli Psikologi Sosial Rensis Likert.

Wehrich[5] mencatat bahwa para peneliti di Lembaga Penelitian Sosial University of Michigan USA yang dipimpin oleh Rensis Likert telah melakukan studi untuk melihat apakah prinsip-prinsip kepemimpinan yang valid dapat ditemukan pada berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Para *supervisor* yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik dibanding *supervisor* yang berorientasi pada tugas. Dengan dasar ini Likert menyusun suatu model empat (4) tingkatan keefektifan manajemen.

Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintahkan para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajemen.

Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi kesempatan bawahan untuk memberikan komentar, juga diberi keleluasaan cara pengerjaan tugas sepanjang tidak melanggar prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Sistem 3, manajer menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah berbagai hal didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan, sehingga disepakai cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada menggunakan ancaman dan hukuman.

Sistem 4, tujuan dan keputusan-keputusan kerja dibuat bersama dalam kelompok. Manajer menetapkannya secara formalitas karena semua hal telah dibicarakan dengan baik dalam kelompok. Untuk memotivasi bawahan bukan hanya dengan penghargaan tetapi juga dengan mengembangkan perasaan penting dan dibutuhkan pada setiap karyawan. Menurut Likert inilah pola kepemimpinan yang ideal.

Kesimpulan dari penelitian Michigan ini adalah bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan ketimbang berorientasi pada produksi. Mereka juga menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan mereka, cenderung tergantung pada pembuatan keputusan kelompok ketimbang individu, dan mendorong karyawan untuk menentukan dan mencapai sasaran prestasi kerja yang tinggi.

b.3. Teori Continuum dari Tannenbaum dan Schmidt

Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt termasuk ahli teori manajemen pertama yang menguraikan berbagai faktor yang dipikirkan mempengaruhi pilihan manajer akan gaya kepemimpinan [6]. Walaupun mereka secara pribadi menyukai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, mereka menyarankan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tiga macam “kekuatan” sebelum memilih gaya kepemimpinan, yaitu ;

(1) kekuatan yang ada di tangan manajer, yang mencakup

- a. sistem nilai baik-buruk, salah-benar, boleh-tidak
- b. kepercayaan terhadap bawahan
- c. kecenderungan kepemimpinan sendiri, dan
- d. perasaan aman dan tidak aman.

(2) kekuatan yang ada ditangan karyawan, meliputi :

- a. kebutuhan karyawan akan kebebasan,
- b. kebutuhan karyawan akan peningkatan tanggungjawab,
- c. ketertarikan karyawan dalam penanganan masalah,
- d. harapan karyawan mengenai keterlibatan dalam pembuatan keputusan.

(3) kekuatan dalam situasi, mencakup :

- a. tipe organisasi
- b. efektivitas kelompok
- c. desakan waktu,
- d. sifat masalah itu sendiri.



Sumber : Wehrich, [5] hal. 677, mencetak ulang dengan izin dari *Harvard Business Review*. Peraga dari "How to Choose a Leadership Pattern" oleh Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt (Mei-Juni 1973).

Gambar 5.1. Leadership Continuum

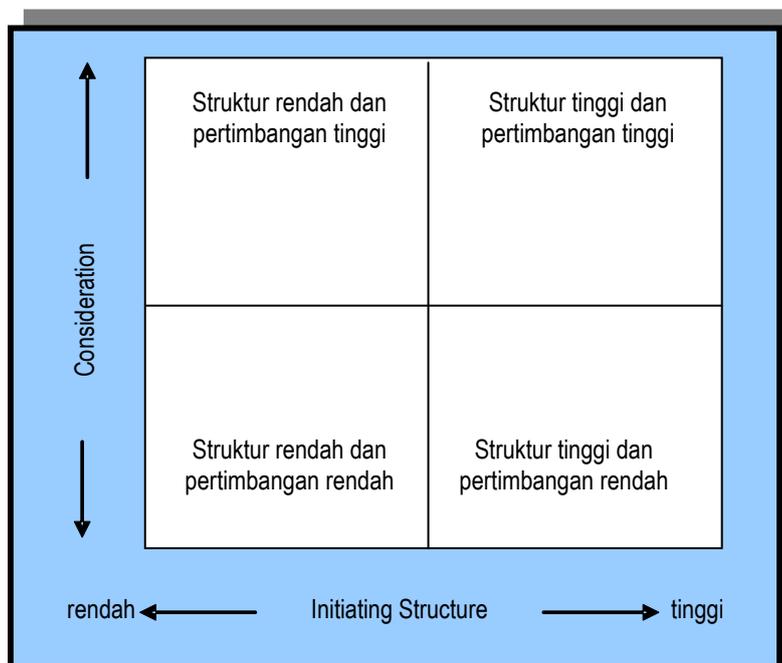
Seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya senantiasa dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan, latar belakang sosial, keagamaan, budaya, juga pengetahuan, nilai-nilai moral, dan pengalaman yang terekam dalam memori kehidupan seseorang. Konsep Tannenbaum dan Schmidt sebagai terlihat pada gambar 5.1. disajikan sebagai suatu rangkaian kesatuan kepemimpinan (*leadership continuum*). Menurut mereka, seorang manajer dapat memberikan partisipasi dan kebebasan yang lebih besar kalau karyawan meminta kemandirian dan kebebasan bertindak, ingin memperoleh tanggung jawab dalam membuat keputusan, mendukung tujuan organisasi, cukup berpengetahuan dan berpengalaman yang membuat.

Teori kepemimpinan ini mensyaratkan manajemen yang bersifat partisipatif. Kalau persyaratan ini tidak terpenuhi, maka manajer mula-mula harus mengandalkan gaya yang lebih otoriter. Mereka dapat memodifikasi tingkah laku kepemimpinan setelah karyawan dan merasa lebih percaya diri, lebih trampil, dan memberikan komitmen kepada organisasi.

b.4. Studi Ohio State.

Para peneliti di Ohio State University, Amerika Serikat mengidentifikasi dua kelompok yang mempunyai perilaku berbeda yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan, yaitu:

1. Struktur Pemrakarsaan (*initiating structure*), menjelaskan bahwa seseorang pemimpin itu mengatur dan menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam mencapai tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya.
2. Pertimbangan (*consideration*), menggambarkan hubungan yang hangat antara atasan dan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap ide bawahan.



Sumber: Yukl [6].

Gambar 5.2. Kuadran Kepemimpinan Ohio State

Selanjutnya, para peneliti mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama yang dipengaruhi oleh pertimbangan (*consideration*) dan struktur pemrakarsaan (*initiating structure*) masing-masing dengan derajat dari rendah ke tinggi yaitu, seperti pada gambar 5.2. Kombinasi dua perilaku yang berbeda dalam memimpin orang tersebut akan menghasilkan 4 jenis model kepemimpinan yaitu:

- a. Struktur rendah dengan pertimbangan rendah, pemimpin dengan model seperti ini tidak begitu mengindahkan derajat dan pangkat dalam organisasi namun juga tidak banyak menggunakan pertimbangan subyektif. Pemimpin seperti ini biasanya berangkat dari genetika orangtua yang juga pemimpin, seperti kerajaan atau organisasi yang kepemimpinannya dijabat secara turun temurun secara feodal.
- b. Struktur rendah dengan pertimbangan tinggi, pemimpin semacam ini tidak menurutkan memandang seseorang berdasarkan level dalam struktur organisasi namun lebih mengedepankan pertimbangan-pertimbangan subyektif misalnya kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas berdasar ketrampilan, pendidikan, dan pengalaman seorang karyawan dalam memberikan tugas dan tanggung jawab.
- c. Struktur tinggi dengan pertimbangan rendah, ada juga pemimpin yang terlalu kaku dalam melihat letak seorang karyawan dalam struktur organisasi dan cenderung mempertimbangkan tingkat dan kedudukan seorang karyawan seolah terdapat kasta tanpa memepertimbangan keahlian dan ketrampilan dan bahkan pendidikan dan pengalaman karyawan dalam menugaskan dan memegang jabatan dalam perusahaan.
- d. Struktur tinggi dengan pertimbangan tinggi, pemimpin dengan model seperti ini adalah ideal bagi organisasi dan perusahaan yang mengharapkan adanya pertumbuhan dan perkembangan positif. Pemimpin jenis ini selain memperhatikan kedudukan manajerial seseorang dalam organisasi dengan lebih menghormati seorang karyawan dengan posisi level yang lebih tinggi serta mempertimbangkan pendidikan dan pengalaman seseorang pada saat pengangkatan dan pemberian tugas yang lebih berat dengan imbalan dan gaji serta fasilitas yang lebih tinggi. Pemimpin model ini mampu mengembangkan organisasi karena pihak dalam dan luar organisasi akan menghormati perusahaan sebagai suatu organisasi yang sehat dan mempunyai prospek untuk bertumbuh dan berkembang untuk jangka waktu yang lama secara berterusan.

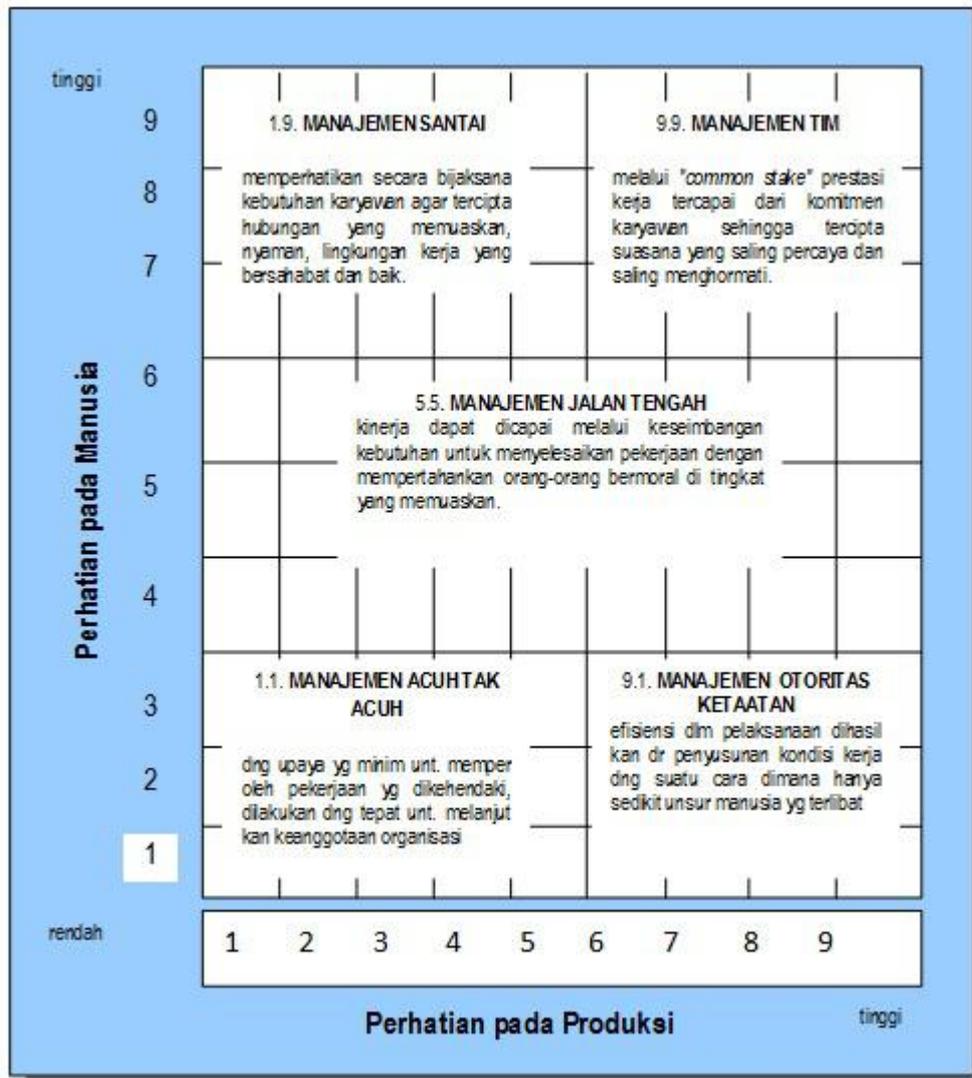
Mereka menemukan bukti bahwa tingkat perputaran karyawan terendah dan kepuasan karyawan berada pada tingkat tertinggi dibawah pemimpin yang tingkat *consideration* nya tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang tingkat

pertimbangannya rendah dan *initiating structure* nya tinggi menimbulkan banyak keluhan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi. Para peneliti juga menemukan bahwa penilaian bawahan terhadap efektivitas pemimpin tidak tergantung pada gaya tertentu dari pemimpin tetapi pada situasi dimana gaya tersebut digunakan. Sebagai contoh, komandan Angkatan Udara yang mendapat nilai tinggi untuk *consideration* dinilai kurang efektif dibanding komandan yang berorientasi pada tugas. Mungkin lingkungan militer yang lebih otoriter, ditambah dengan keyakinan diantara para angkatan udara bahwa keputusan yang tegas dan cepat mutlak diperlukan. Sebaliknya manajer pada perusahaan periklanan yang mempunyai nilai tinggi pada *consideration* dinilai sangat efektif karena dapat mengembangkan kreativitas dan memunculkan ide-ide segar bawahan. Seperti diketahui dalam lingkungan bisnis periklanan sangat diperlukan munculnya ide-ide baru yang bahkan “tidak umum” seperti tim iklan Sampoerna yang senantiasa menghasilkan konsep iklan yang menjadi trend dalam dunia periklanan akhir-akhir ini.

b.5. Kisi-kisi Manajerial dari Blake & Mouton

Salah satu kesimpulan dari studi Ohio dan Michigan adalah bahwa gaya kepemimpinan mungkin mempunyai dimensi lebih dari satu. Orientasi pada tugas dan orientasi pada karyawan bisa menjadi penentu kinerja yang baik. Demikian pula *consideration* yang tinggi bersamaan dengan *initiating structure* yang tinggi pula pada situasi dan kondisi yang sesuai akan menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi. Kalau Michigan membagi daerah analisis menjadi 2 dimensi, sedang Ohio membagi menjadi 4 daerah (kuadran), maka Robert Blake dan Jane Mouton mencoba menganalisis model kepemimpinan dihubungkan dengan kinerja karyawan menjadi 9 x 9 kotak atau 81 kisi-kisi yang diberi nama *Managerial Grid* (kisi-kisi manajerial).

Kisi-kisi manajerial membedakan tingkah laku manajemen berdasarkan pada berbagai kemungkinan pertemuan antara gaya manajemen berorientasi pada tugas dan berorientasi pada karyawan, seperti terlihat dalam gambar 5.3.



Sumber: Yukl [6] diambil dari "Leadership Dilemmas - Grid Solution" oleh Robert R. Blake dan Anne Adams, hal 29, copy right pada Scientific Methods, Inc. 1991.

Gambar 5.3. Managerial Grid Blake - Mouton

Manajer 1.1. Pada sudut kiri bawah dari *Managerial Grid* (MG) digambarkan sebagai Manajer Cuek atau Acuh tak Acuh, karena hanya dengan usaha minimal dalam melaksanakan tugas dan dibarengi dengan rendahnya perhatian terhadap karyawan. Maka manajer jenis ini tidak banyak berharap dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Manajer 1.9. Pada sudut kiri atas dari MG digambarkan sebagai Manajer Santai, dengan banyak *excuse*, banyak memaafkan, serba mengijinkan, sangat toleran dengan pelanggaran aturan, dengan tujuan pokok memelihara posisi keuangan pada tingkat aman sekaligus memuaskan karyawan. Manajer jenis ini cenderung menghindari ketegangan dalam pelaksanaan kerja, dengan perhatian terhadap karyawan tinggi tapi perhatian terhadap produksi rendah.

Manajer 5.5. Terletak pada posisi tengah MG digambarkan sebagai Manajer Jalan Tengah (*middle of the road* atau *organization man management*) memperhatikan baik terhadap produksi maupun terhadap karyawan. Kadang manajer jenis ini menggunakan pendekatan tawar menawar implisit untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Manajer 9.1. Terletak pada posisi pojok kanan bawah, digambarkan sebagai manajer Otoritas-Ketaatan adalah jenis manajer yang sangat memperhatikan pada produksi dan pelaksanaan tugas, dengan berbagai karakteristik pengawasan tertutup. Jenis ini cocok untuk diterapkan pada karyawan rendah yang efisiensi kerjanya rendah, dengan tujuan penyelesaian kerja dengan cepat dan tepat.

Manajer 9.9. Terletak di posisi kanan atas dari MG, digambarkan sebagai Manajer Tim yang memberikan perhatian penuh pada karyawan sekaligus juga kepada tugas. Hal ini memungkinkan penciptaan semangat kerja dan kepuasan kerja karyawan melalui penggunaan pendekatan partisipatif atau tim. Manajer jenis ini dalam banyak tempat dan kondisi menghasilkan peningkatan prestasi, penurunan tingkat absensi dan perputaran karyawan. Inilah tipe manajer ideal.

b.6. Pendekatan Situasional – Contingency

Beberapa penelitian model kepemimpinan dengan pendekatan Sifat dan pendekatan Perilaku ternyata belum bisa menjawab pertanyaan “Kapan dan dibawah keadaan apa gaya kepemimpinan khusus lebih disukai dibanding yang lain?”, pertanyaan ini terlontar karena ternyata tidak dijumpai satupun sifat unggulan dan gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua orang, pada situasi dan kondisi yang berbeda. Gaya otoriter sangat cocok diterapkan di lingkungan militer namun sangat tidak cocok diterapkan di lingkungan pendidikan tinggi.

Oleh karena itu beberapa peneliti mulai mencoba mencari faktor-faktor dalam setiap situasi yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Kalau disatukan, teori yang dihasilkan dari penelitian ini menyusun pendekatan kontingensi pada kepemimpinan. Pendekatan ini memfokuskan pada faktor-faktor berikut ini :

- a. Tuntutan Tugas
- b. Harapan dan tingkah laku rekan setingkat
- c. Karakteristik, harapan, dan tingkah laku karyawan
- d. Budaya organisasi dan kebijakannya.

Model Contingensi yang populer adalah teori kepemimpinan Situasional yang diinisiasi oleh 2 pakar kepemimpinan yaitu Hersey dan Blanchard. Pendekatan kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard dalam Yukl [6] menguraikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung kesesuaian antara beberapa faktor berikut:

Perilaku tugas, adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dicitrakan dengan upaya untuk menetapkan struktur organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur penyelesaian masalah secara jelas dan rinci. Dimensi perilaku tugas dan indikator perilaku mencakup: (a) Penyusunan tujuan, (b) Pengorganisasian, (c) Penetapan batas waktu, (d) Pengarahan, (e) Pengendalian.

Perilaku Hubungan, adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan perilaku. Dimensi perilaku dan indikator perilaku meliputi : (a) memberikan dukungan, (b) mengkomunikasikan, (c) memudahkan interaksi, (d) aktif mendengarkan, (e) memberikan umpan balik.

BERBAGAI TIPE GAYA KEPEMIMPINAN

AI Manajer menyelesaikan masalah atau membuat keputusan sendiri, menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu.

AII Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari bawahan, dan kemudian memutuskan sendiri penyelesaiannya. Mereka mungkin memberi tahu dan mungkin tidak. Peran yang dimankan oleh bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer bukannya membuat atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.

CI Manajer berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian manajer mebuat keputusan, yang bisa mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh bawahan.

CII Manajer berbagi masalah dengan bawahan sebagai sebuah kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka. Kemudian mereka akan membuat keputusan, yang bisa mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh bawahan.

GII Manajer berbagi masalah dengan bawahan sebagi sebuah kelompok. Manajer dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian. Manajer tidak mencoba mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai, dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok.

Sumber: Yukl [6] diambil dari jurnal *American Management Association*, Spring 1973, New York, berjudul *Organizational Dynamics*.

Kematangan bawahan, adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan. Seseorang yang matang dalam suatu pekerjaan tidak berarti bahwa orang tersebut juga matang untuk pekerjaan lainnya. Kematangan bawahan terdiri dari dua (2) dimensi yaitu : (a) yaitu matang karena mampu dalam arti

mempunyai pengetahuan, pengalaman, dan ketrampilan individual dalam melaksanakan tugas, (b) matang karena mau untuk melakukan suatu pekerjaan karena adanya rasa yakin, dan termotivasi.

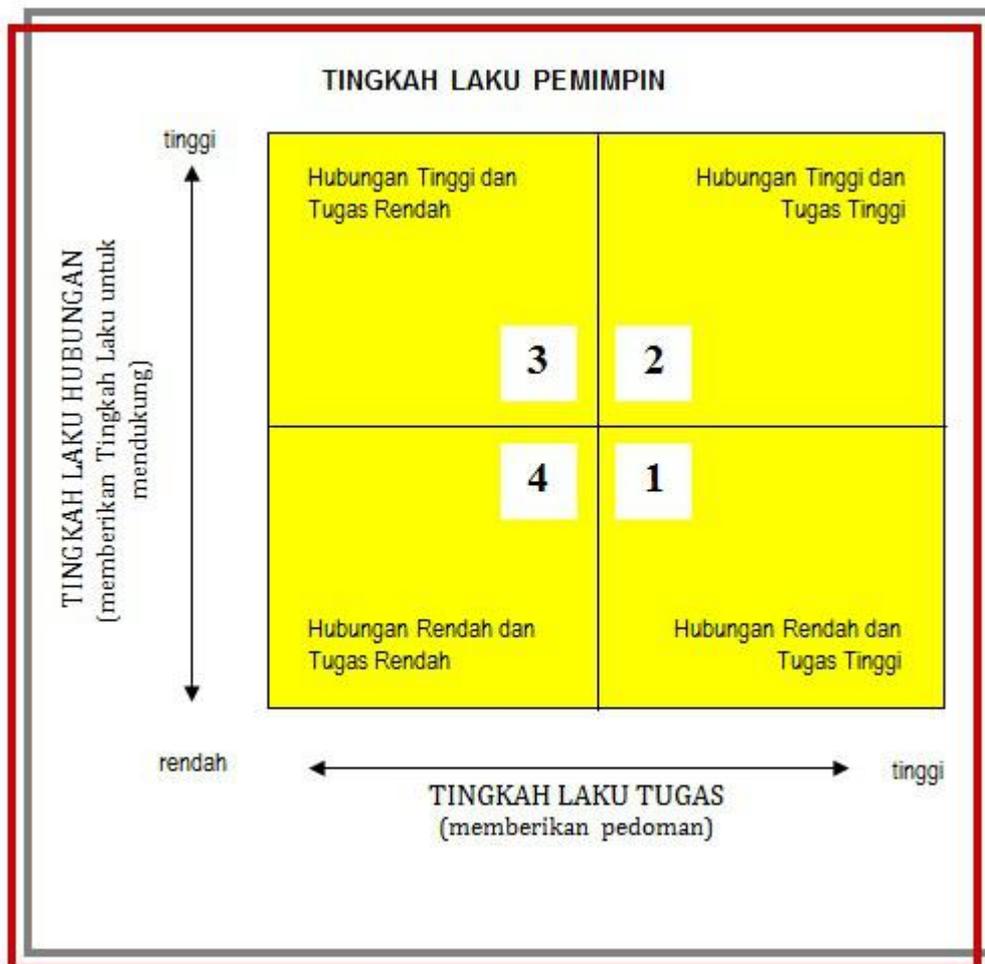
Untuk menentukan kematangan bawahan, Hersey & Blanchard, menggunakan tiga (3) komponen, yaitu : (1) kemampuan untuk menyusun tujuan yang tinggi tetapi masih terjangkau, lebih menekankan prestasi individual dibanding imbalannya, memperhatikan umpan balik atas pelaksanaan tugas, (2) bertanggung jawab, (3) berpendidikan dan/atau berpengalaman.

Kombinasi perilaku tugas dan perilaku hubungan menghasilkan empat (4) gaya yaitu:

1. **Telling** (tinggi tugas dan rendah hubungan), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama
2. **Selling** (tinggi tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti. Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas.
3. **Participating** (rendah tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung memberi kesempatan bawahan untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.
4. **Delegating** (rendah tugas dan rendah hubungan), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.

Keempat gaya kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard tersebut digambarkan dalam empat kuadran seperti terlihat dalam gambar 5.4 dibawah ini. Mereka yakin bahwa hubungan antara seorang manajer dan bawahannya bergeser melewati empat fase pada saat karyawan berkembang, dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya (lihat gambar 5.4. dan 5.5).

Kematangan (*maturity*) menurut Hersey dalam Yukl [6] mencerminkan kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Dalam gambar 2.8. berikut dapat dilihat bagaimana kesesuaian antara penerapan gaya kepemimpinan yang cocok dengan melihat kesiapan atau kematangan (*maturity*) bawahan digambarkan dengan kurva perspektif yang berbentuk lonceng yang bergerak melalui empat kuadran kepemimpinan secara dinamis dan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan bawahan bergerak dari tingkat kematangan bawahan yang rendah menuju tingkat kematangan bawahan yang tinggi.



Sumber: Yukl [6], diadaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational: Utilizing Human Resources*, edisi ke 5, p. 173, hak cipta 1988.

Gambar 5.4. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Model kepemimpinan situasional ini menarik perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel. Motivasi, kemampuan dan pengalaman karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang berubah-ubah.

Jadi keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh kematangan bawahan jika terjadi kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang dipraktikkan pemimpin dengan

kondisi kematangan karyawan. Bila terjadi ketidak sesuaian maka pemimpin harus merubah gayanya dan menyesuaikan dengan gaya yang cocok dengan kematangan bawahan. Kaitan tingkat kematangan dengan gaya kepemimpinan yang efektif, terlihat dalam gambar 5.5. berikut.

Fase	Kesiapan Bawahan & Apa yang seharusnya dilakukan Manajer
1	Dalam tahap persiapan, perhatian pada tugas yang tinggi oleh manajer merupakan tindakan yang paling tepat. Karyawan harus diberi instruksi dan dibiasakan bekerja dengan peraturan dan prosedur. Manajer yang tidak memberi petunjuk akan menimbulkan kegelisahan dan kebingungan khususnya untuk anggota baru.
2	Setelah bawahan mulai belajar dan menyesuaikan diri dengan sistem dan prosedur yang berlaku, perhatian pada tugas tetap penting untuk membiasakan bawahan pada sistem dan prosedur. Dalam masa interaksi ini atasan lebih mengenal bawahan sehingga perhatian pada hubungan bisa ditingkatkan. Manajer harus banyak memberikan konsultasi tentang apa yang perlu dan tidak, bagaimana sebaiknya, kapan sebaiknya selesai, dsb.
3	Dalam tahap ini bawahan sudah mempunyai kemampuan dan motivasi yang lebih besar sehingga mereka lebih berani menerima tanggung jawab yang lebih besar. Manajer tidak perlu lagi mengarahkan pekerjaan secara rinci, akan tetapi manajer harus tetap mendukung dan mendorong bawahan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar lagi dengan tujuan merangsang timbulnya partisipasi bawahan yang melembaga.
4	Ketika karyawan menjadi percaya diri, bisa mengarahkan diri sendiri, dan berpengalaman, manajer dapat mengurangi jumlah dukungan dan pedoman. Dalam tahap ini bawahan tidak lagi memerlukan pengarahan dari manajernya, karena mereka telah mandiri, dan siap untuk menerima pelimpahan tugas & tanggung jawab (delegasi).

Sumber: dirangkum dari Yukl [6].

Gambar 5.5. Uraian 4 Fase Model Kepemimpinan Hersey-Blanchard

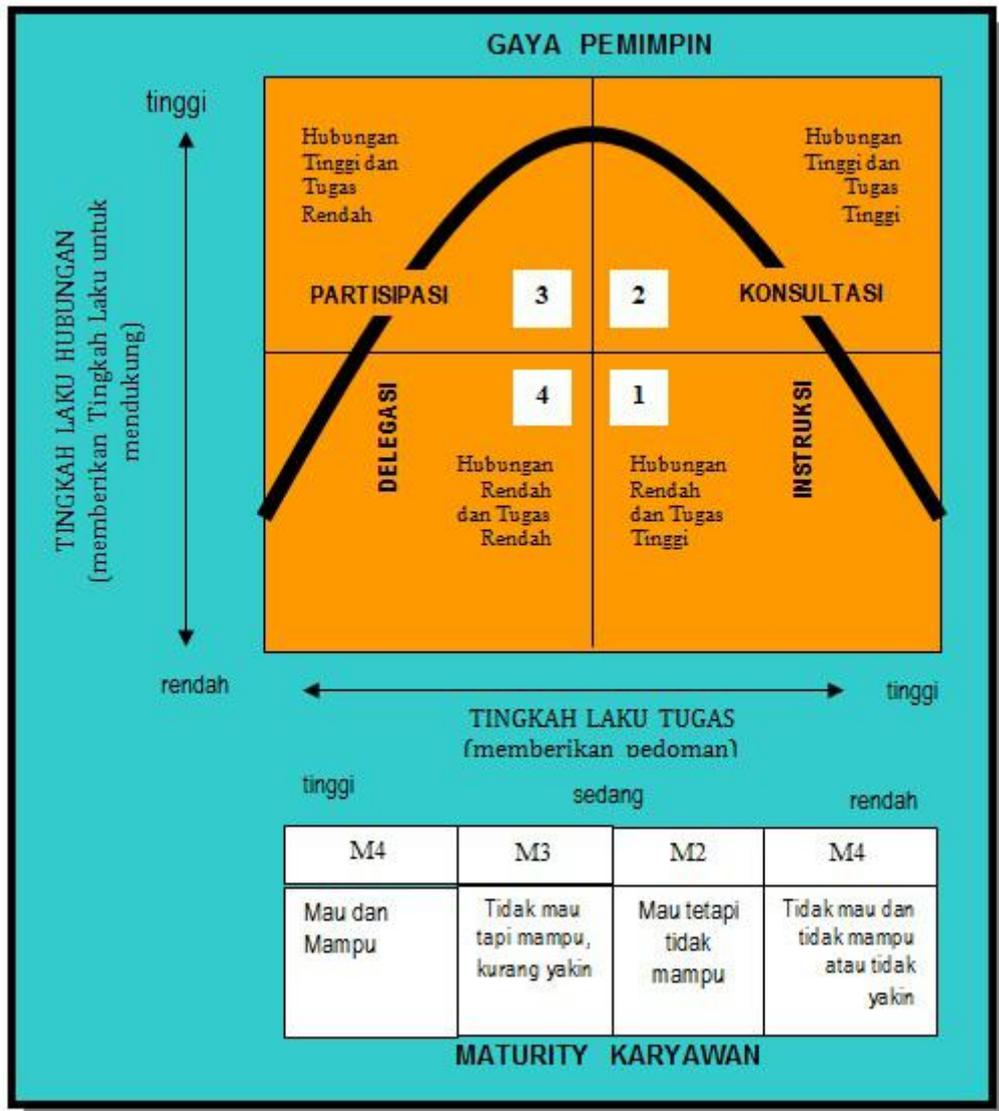
Untuk mengetahui keefektifan kepemimpinan, Hersey dan Blanchard telah menyiapkan table. Dari table itu dapat diketahui derajat keefektifan kepemimpinan itu tergantung pada kematangan karyawan sehingga pemimpinlah yang harus menyesuaikan dengan kondisi karyawannya, seperti terlihat pada table 5.1 berikut.

Tabel 5.1. Kaitan Tingkat Kematangan dengan Keefektifan Gaya Kepemimpinan

Kematangan	Gaya yang Paling Efektif	Gaya yang Efektif	Gaya yang Cukup Efektif	Gaya yang Tidak Efektif
M1 rendah	G1 Telling	G2 Selling	G3 participatin g	G4 delegating
M2 Rendah ke sedang	G2 Selling	G1 telling at G3 participating	---	G4 delegating
M3 Sedang ke tinggi	G3 Participating	G2 selling at G4 delegating	---	G1 telling
M4 tinggi	G4 Delegating	G3 Participating	G2 selling	G1 telling

Sumber: Hersey dan Blanchard (1988:275) dalam Yukl [6].

Dari tabel 5.1. diatas dapat kita lihat bahwa Penerapan Gaya Manajemen yang cocok (sehingga menjadi efektif) terjadi bila tingkat kematangan bawahan sesuai. Bila kematangan bawahan rendah (M1) maka gaya kepemimpinan yang paling cocok untuk dipraktekkan adalah "*telling*" (memberitahu apa dan bagaimana suatu pekerjaan harus dilakukan bahkan secara rinci). Namun bila tingkat kematangan bawahan bergerak dari rendah ke sedang (M2) maka gaya kepemimpinan yang cocok untuk dipraktekkan adalah gaya kepemimpinan "*selling*" (menjual ide tentang apa yang seharusnya dilakukan untuk menjalankan tugas, apa dan bagaimana menjalankan pekerjaan diberitahukan kepada bawahan tidak secara rinci). Sementara bila bawahan berada pada tingkat kematangan bergerak dari sedang ke tinggi (M3), maka gaya kepemimpinan yang seharusnya dipraktekkan agar diperoleh gaya manajemen yang efektif adalah "*Participating*" (memancing partisipasi dengan memberikan inspirasi tentang bagaimana menjalankan suatu tugas). Dan bila tingkat kematangan bawahan berada pada tingkat yang tinggi (M4), maka pemimpin seharusnya mempraktekkan gaya "*Delegating*" (sang pemimpin cukup mendelegasikan wewenang secukupnya kepada bawahan dan memberi batasan yang jelas untuk pertanggungjawaban pekerjaan).



Sumber: Yukl [6], diadaptasi dari Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard. *Management of Organizational: Utilizing Human Resources*, edisi ke 5, p. 173, hak cipta 1988.

Gambar 5.6. Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard dihubungkan dengan Kematangan Bawahan

Sebaliknya bila gaya yang dipraktekkan tidak sesuai dengan tingkat kematangan bawahan (M1-G4; M2-G4; M3-G1; M4-G1), maka kepemimpinan seseorang tidaklah efektif. Dengan demikian bila gaya yang dipakai memadai, bukan hanya akan menaikkan kinerja karyawan tapi juga membantu mengembangkan

karyawan secara profesional. Jadi manajer dituntut untuk pandai mengubah gaya kepemimpinannya secara terus menerus.

b.7. Kepemimpinan Karismatik

Sebelum 1980, karisma kebanyakan merupakan bidang dari para peneliti yang mempelajari kepemimpinan politik dan kepemimpinan gerakan-gerakan sosial atau sekte agama. Karisma jarang dianggap dalam kepustakaan mengenai kepemimpinan organisasi [6]. Namun demikian dalam beberapa tahun terakhir, para peneliti mulai tertarik ketertarikan ini terutama didasari oleh suatu fenomena dimana seorang tokoh politik sukses yang mempunyai kharisma besar ternyata juga sukses dalam memimpin organisasi bisnis. Atau sebaliknya tokoh-tokoh yang telah sukses dalam dunia bisnis ternyata juga sukses ketika memasuki dunia politik.

Dalam Pemilihan Presiden Republik Indonesia yang dilakukan secara langsung dalam arti rakyat memilih presidennya secara langsung dengan mencoblos foto calon presiden pilihannya baru-baru ini (Juli dan September 2004) yang lalu terbukti bahwa para bisnisan Indonesia masih banyak mendapatkan suara. Akhirnya M. Yusuf Kalla (CEO Kalla corporation) berhasil mendapat suara terbanyak sebagai Wakil Presiden mendampingi Susilo Bambang Y sebagai presiden 2004-2009. Dan ketokohan M. Yusuf Kalla mengantarkan kepemimpinan YK kembali menjadi Wakil Presiden untuk periode 2014-2019 meskipun dengan Presiden yang berbeda.

Dalam dunia bisnis, kepemimpinan menempati posisi strategis. Pemilihan model kepemimpinan yang tepat bagi suatu perusahaan merupakan syarat mutlak bagi keberhasilan perusahaan secara berterusan. Peran pemilik perusahaan dalam memilih pemimpin menjadi pertarungan. Oleh karena itu pemilik perusahaan atau yang mewakili menjadi sangat penting dalam memilih pemimpin bisnis. Sejarah perusahaan terkemuka dunia yang menguasai teknologi computer dan komunikasi dunia, Apple, yang didirikan tahun 1976 di Silicon Valey, California, Amerika Serikat. Sebagai perusahaan bisnis, Apple mencatat bahwa pendirinya, Steve Jobs, pernah diturunkan dari posisi puncak perusahaan di tahun 1977 karena ketidak sesuaian gaya kepemimpinan dengan kondisi pasar yang ada. Namun kembali menduduki kursi puncak perusahaan di tahun 1997 manakala pemikiran dan gaya kepemimpinannya cocok dengan pasar [7].

Selain kepemimpinan Kharismatik, dikenal pula model kepemimpinan Transformasional. Model ini sangat cocok untuk diterapkan di organisasi-organisasi profesi seperti sekolah, perguruan tinggi, kantor akuntan publik, kantor hukum dan pengacara, kantor konsultan, dan lain-lain. Suatu penelitian yang dilakukan oleh Wahjono [8] di beberapa sekolah Muhammadiyah di Surabaya membuktikan bahwa

pengalaman kepemimpinan Transformasional mempengaruhi secara signifikan terhadap kecerdasan emosional sehingga berdampak positif atas kinerja guru dan karyawan di sekolah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kast, Freemont E. and Rosenzweig, James E. 1974. *Organization and Management*, McGraw-Hill, Inc., New York: USA.
- [2] Daft, Richard L. and Lane, Patricia G. 2010. *Management, Ninth Edition*, South-Wester, Cengage Learning, Australia.
- [3] Gregg, Samuel, and James Stoner, eds. 2008. *Rethinking Business Management: Examining the Foundations of Business Education*. Princeton: The Witherspoon Institute.
- [4] Wahjono, Sentot Imam. 2010. *Manajemen, Tata kelola Organisasi Bisnis*, Penerbit Indeks, Jakarta.
- [5] Wehrich, Heinz, and Harold Koontz. 2005. *Management: A global perspective*. Tata McGraw-Hill. New Delhi: India.
- [6] Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations. Eight Edition*. Pearson Education Limited. Boston: USA.
- [6] Wahjono, Sentot I. 2010. *Perilaku Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- [7] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business*, Sons. Hoboken, NJ.
- [8] Wahjono, Sentot Imam. 2007. Pengaruh Perilaku Pemimpin Transformasional Otentik terhadap Kecerdasan Emosional dengan Variabel Intervening: Kesamaan Nilai, Kepercayaan, dan Rasa Kagum Guru dan Karyawan di Sekolah-sekolah Muhammadiyah. *Utilitas*, FE Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Vol. XV No. 2 pp: 177-196.

Pertanyaan untuk bahan Diskusi :

1. Mengapa faktor Kepemimpinan sering dibicarakan dalam MSDM, dan mengapa sebagian besar pelaku MSDM sering meletakkan Kepemimpinan sebagai sentral bahasan MSDM ?
2. Jelaskan klasifikasi teori kepemimpinan berdasarkan pendekatan yang dipakai ?
3. Setujukah anda bahwa, pemimpin itu ditentukan oleh sifat-sifat menonjol yang dipunyai seseorang ?
4. Apakah betul, kepemimpinan itu bisa dipelajari ? bagaimana caranya ?
5. Ceritakan teori kepemimpinan dengan pendekatan perilaku yang anda rasa paling cocok dengan situasi dan kondisi kerja anda ?
6. Banyak peneliti tentang kepemimpinan yang membagi daerah analisisnya menjadi beberapa kuadran, bisakah anda jelaskan perbedaan antara teori Michigan, teori Ohio, dan teori Blake & Mouton ?, bagaimana implikasinya ?
7. Mengapa Hersey-Blanchard mengatakan bahwa ke efektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara kematangan bawahan dengan gaya kepemimpinan yang dipraktekkan ?
8. Coba jelaskan apa yang dimaksud dengan kepemimpinan kharismatik?
9. Mengapa Steve Jobs sebagai pendiri Apple bisa diminta turun dari posisi sebagai pemimpin puncak perusahaan dan kemudian diminta kembali memimpin Apple? Diskusikan dan buatlah matriks SWOT untuk Steve Jobs dari perspektif Kepemimpinan.

BAB 6

Mengelola SDM & Ketenagakerjaan

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Menenal konsep Staffing
2. Mendiskusikan Pelatihan dan Pengembangan
3. Menerangkan Audit Personalia

Dalam buku berjudul *Driving Honda, inside the world's most innovative car company*, Rothfeder [1] mengidentifikasi bahwa pekerja atau SDM (sumber daya manusia) Honda termasuk tipe petarung gerilya itulah sebabnya pekerja Honda menyukai keributan (*chaos*) sebaliknya pekerja Toyota, pesaing dekatnya, sangat benci keributan. Oleh karena itu Honda sering mencari karyawan dengan karakter kuat dan mempunyai catatan atau CV (*curriculum vitae*) yang tidak biasa, yang mempunyai jenjang yang agak ganjil dan tidak konvensional. Honda menginginkan calon karyawan yang mempunyai catatan yang tidak lurus dengan harapan kelak setelah menjadi karyawan orang tersebut dapat menjadikan pengalamannya di luar bidang kerjanya sekarang sebagai pemicu inovasi dan kreativitas. Tanpa mempunyai perspektif dari luar yang didapat dari pengalaman sebelumnya, agak susah seorang karyawan untuk melakukan improvisasi dan berinovasi menciptakan produk atau pemikiran baru. Perspektif dan pemikiran baru yang seringkali diikuti dengan kegaduhan (*chaos*) itulah yang akan membuahkan visi.

Beberapa tahun yang lalu perusahaan makanan cepat saji waralaba dari AS (amerika serikat) yaitu McDonald Indonesia mempraktekkan manajemen gaduh (*chaos*) untuk mendinamisasi karyawannya khususnya karyawan di *front office* yang melayani pelanggan. Kegaduhan ini menimbulkan kesan bersahabat dengan pelanggan karena kegaduhannya menimbulkan layanan yang lebih cepat dan menyenangkan karena diikuti dengan senyum bahkan tawa ria.

Dalam kaitan keinginan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang kreatif dan inovatif itu, Dessler [2] mengingatkan akan pentingnya perusahaan mengedepankan Manajemen Bakat pada saat melakukan rekrutmen. Perusahaan akan memperhatikan dan menanyakan pengalaman, hobi, prestasi akademik dan non akademik, pendidikan formal, non formal dan informal, bagaimana menggunakan waktu senggang, kegiatan social, kegiatan keagamaan, aktivitas keluarga yang memungkinkan seorang calon karyawan mampu mendapatkan keseimbangan manakala mendapat tekanan (*stress*) akibat beban kerja yang menjadi banyak dan berat.

Langkah awal bagi perusahaan setelah mendapatkan karyawan sebagai hasil dari rekrutmen dan seleksi adalah penempatan ke bagian kerja yang membutuhkan, atau yang sesuai dengan karakteristik yang dimiliki karyawan. Kegiatan penempatan karyawan itu dinamakan staffing.

1. Staffing

Staffing adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang berupa penempatan sumber daya manusia pada unit organisasi yang sesuai dengan karakteristik pekerjaannya. Staffing tentunya dilakukan setelah proses seleksi selesai dilakukan dengan baik dan benar. Staffing akan membawa hasil yang baik bagi perusahaan dalam arti mampu berdampak positif manakala proses seleksi

dilakukan sesuai dengan perencanaan sumber daya manusia yang disusun dengan baik dan benar. Seringkali kegiatan staffing dibangun dengan slogan "*the right man in the right place*".

Namun ada kalanya prinsip "*the right man in the right place*" itu tidak diterapkan dengan sengaja karena beberapa pertimbangan. Kita pernah melihat pejabat keuangan diisi oleh pegawai yang tidak mempunyai latar belakang keuangan sama sekali. Kita juga pernah melihat seseorang yang ahli dan trampil untuk suatu keahlian tetapi ditugaskan untuk jabatan yang tidak memerlukan keahlian yang dimilikinya. Itulah kegiatan staffing.

Keberhasilan staffing menjadi kunci pembuka keberhasilan perusahaan yang lain. Karena, dalam perusahaan kunci utama keberhasilannya terletak pada kemampuan sumber daya manusia dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki dan bisa diusahakan oleh perusahaan untuk dimanfaatkan meningkatkan nilai tambah perusahaan. Dari nilai tambah yang dapat diciptakan perusahaanlah didapat keuntungan yang untuk seterusnya dapat digunakan untuk mengembangkan perusahaan.

Dengan staffing yang benar, dapat dihindari adanya penyakit-penyakit SDM seperti kemalasan organisasi, tumpulnya kreatifitas, tumpang tindih pekerjaan karena suatu jabatan dilaksanakan oleh pejabat yang tidak kompeten sementara karyawan yang kompeten tidak dapat mengakses pekerjaan tersebut. Staffing yang benar jga dapat mengurangi rendahnya antusiasme bekerja, mengurangi stress kerja dan lingkungan, dan mengurangi demotivasi. Artinya dengan staffing baik dan benar dapat memudahkan pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Pelatihan& Pengembangan

Akhir-akhir ini banyak keluhan tentang rendahnya produktivitas kerja karyawan, beberapa penelitian menunjukkan beberapa sebab rendahnya produktivitas, diantaranya adalah :

- Rendahnya pendidikan yang dimiliki karyawan
- Kesenjangan antara kurikulum dunia pendidikan dan kebutuhan dunia usaha
- Sebagian besar tenaga kerja (terutama yang rendah) berasal dari dan dibesarkan di masyarakat agraris dimana faktor disiplin waktu dan disiplin kerja belum membudaya.
- Kurangnya pelatihan yang terprogram oleh perusahaan.

Berbagai survei menunjukkan bahwa hampir 90 persen organisasi menyediakan pelatihan dan pengalaman sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan para manajer. Mayoritas organisasi menggunakan suatu kombinasi dari program dan kursus yang disajikan secara eksternal dan secara internal dikembangkan untuk mencapai tujuan ini.

Oleh sebab itulah perlu bagi perusahaan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan agar diperoleh tenaga kerja yang, lebih berpengetahuan (*knowledge*), lebih trampil (*skills*), dan lebih mampu (*ability*). Dengan demikian tujuan pelatihan dan pengembangan adalah :

- Meningkatkan efisiensi :
- Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan mencapai sasaran
- Menekan kesalahan-kesalahan dalam bekerja, menekan pemborosan waktu dan bahan serta menjamin mutu produk (*quality assurance*).
- Menekan kerusakan alat dan mesin karena salah pakai, salah prosedur atau tidak sesuai dengan petunjuk kerja.
- Dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan :
 - Mengurangi perputaran karyawan.
 - Menghindarkan karyawan dari “keusangan” dan “ketertinggalan” jabatan.
 - Menekan angka kecelakaan kerja
 - Meningkatkan rasa percaya diri dan tanggung jawab
 - Meningkatkan moral dan motivasi kerja.

a. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Tujuan diselenggarakannya pelatihan dan pengembangan karyawan adalah untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan ketrampilan sehingga dapat mencegah adanya kesalahan yang tidak perlu, mencegah kesalahan karena tidak tahu, atau mencegah kesalahan karena telah diberitahu saat pelatihan. Hal inilah yang mendorong manajemen untuk melakukan pelatihan dan pengembangan untuk:

- karyawan baru.
- persiapan promosi jabatan.
- antisipasi perubahan strategi organisasi.
- penciptaan produk baru.

Karyawan baru memerlukan pelatihan untuk memulai menjalankan tugas-tugasnya agar tidak menemui kesalahan-kesalahan yang disebabkan oleh ketidak-tahuan. Sedangkan untuk karyawan lama, pelatihan diperlukan agar karyawan dapat menyesuaikan dengan piranti baru yang didatangkan dalam rangka membuat produk baru atau dalam rangka mengantisipasi perubahan strategi organisasi atau bahkan untuk keperluan promosi jabatan baru.

Pelatihan dan pengembangan yang baik adalah pelatihan dan pengembangan yang mampu membuat kesadaran dalam diri karyawan untuk bertindak produktif dan efisien secara terus menerus memperbaiki kualitas pekerjaan dan hasil kerjanya. Pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang didapat dari pelatihan dan pengembangan mampu menggerakkan karyawan secara pribadi dari dalam dirinya sendiri untuk melakukan inovasi dan menggerakkan kemampuan kreatifitas dalam menjalankan tugas dan menyelesaikan pekerjaannya.

Kemampuan karyawan dalam arti pengetahuan, keahlian, dan ketrampilan akan menjadi usang (*obsolete*) bila tidak digunakan. Dalam hal ini Manusia berbeda dengan mesin. Bila mesin tidak dipakai, akan mempunyai life time yang lebih panjang karena tingkat keausannya yang rendah. Sebaliknya manusia akan menjadi cepat usang bila lama tidak “digunakan”, keahlian, ketrampilannya akan usang karena perkembangan ilmu, pengetahuan, dan teknologi.

Demikian pula bila tingkat kesulitan dan tantangan kerja yang tidak meningkat juga akan mempengaruhi semangat dan gairah kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi keuasan karyawan. Bila suasana kerja monoton untuk waktu yang relatif lama, akan membuat kejenuhan kerja, sehingga akan muncul kemalasan, banyaknya kesalahan, dan berbagai pemborosan lainnya karena inefisiensi pekerjaan yang dilakukan.

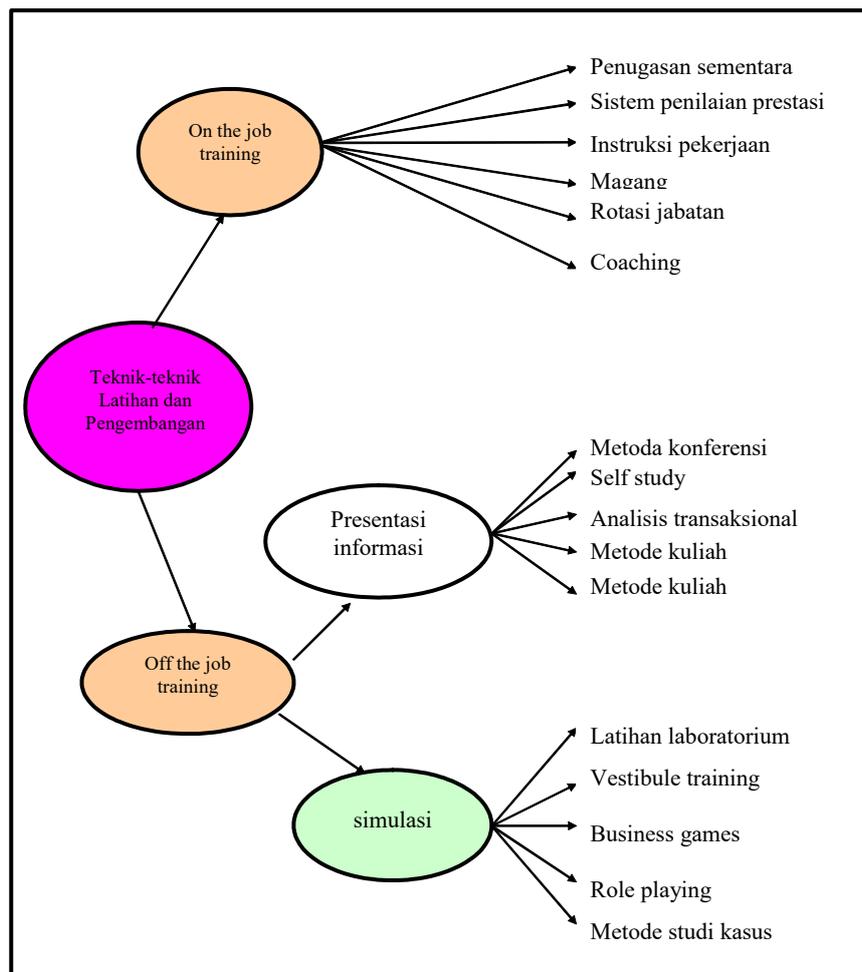
b. Teknik-teknik Latihan dan Pengembangan

Teknik pelatihan dan pengembangan yang biasa digunakan dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia adalah pelatihan di dalam perusahaan (*On the job training*) dan pelatihan di luar perusahaan (*Off the job training*). Masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Dalam gambar 6.1. di bawah ini ditunjukkan teknik-teknik apa saja yang dapat dipakai dalam proses pelatihan dan pengembangan.

On the job training adalah pelatihan yang dilakukan perusahaan di dalam perusahaan. Teknik pelatihan seperti ini sering dipakai oleh perusahaan karena beberapa factor, diantaranya adalah karena murah biayanya, gampang pengendaliannya, dan tidak memerlukan banyak piranti khusus untuk menyelenggarakannya. Bentuk-bentuk pelatihan *on the job* adalah: penugasan

sementara, system penilaian prestasi, instruksi pekerjaan, magang, rotasi jabatan, dan *coaching*[3].

Pada gambar 6.1. terlihat bahwa penugasan sementara menjadi teknik pelatihan karena memungkinkan terjadinya penambahan pengetahuan atau peningkatan ketrampilan pada saat karyawan mengerjakan suatu pekerjaan karena pejabat yang biasa mengerjakannya berhalangan sementara. Proses pemindahan pengetahuan akan berjalan secara alami, artinya menjadi tahu karena tuntutan pekerjaan, menjadi trampil karena dipaksa harus mengerjakan menggantikan orang lain.



Gambar 6.1. Teknik Pelatihan dan Pengembangan

System penilaian prestasi juga bisa menjadi teknik pelatihan, terutama untuk model penilaian prestasi yang bersifat memotivasi. Beberapa model penilaian prestasi karyawan di desain transparan dan memotivasi karena seluruh komponen penilaian di kominikasikan dengan baik. Pekerjaan dan persyaratan apa yang mendapat nilai tinggi dan bagaimana mencapainya akan menjadikannya sebagai ajang melatih diri.

Instruksi jabatan yang ditulis dengan jelas dan dikomunikasikan kepada karyawan akan membuat karyawan berusaha untuk mematuhiya dan mengerjakannya sesuai dengan instruksi. Bila karyawan mempunyai kemampuan untuk menjalankan instruksi dan perusahaan member ruang yang cukup dan kemudahan dalam menjalankan instruksi tersebut maka, instruksi pekerjaan itu akan menjadi sarana untuk melatih dan mengembangkan diri.

Pemagangan yang baik akan mengantarkan karyawan pada pemahaman yang lebih baik akan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lain. Dalam proses magang, karyawan akan diberi ruang untuk melihat dari dekat apa yang dilakukan oleh karyawan dengan spesifikasi pekerjaan yang berbeda menjalankan tugasnya. Karyawan akan mempunyai waktu yang cukup untuk menilai apakah karyawan lain telah melakukan pekerjaannya dengan baik, dan apakah pekerjaan itu dapat dilakukannya. Manakala pekerjaan itu mampu dikerjakannya, maka pada saatnya karyawan tersebut berkesempatan mengerjakan pekerjaan itu, diharapkan tidak memerlukan waktu yang lama.

Demikian pula rotasi jabatan, dapat menjadi ajang pelatihan on the job. Dengan menjalani jabatan secara langsung, maka karyawan akan dipaksa untuk belajar bagaimana cara terbaik menjalankan suatu jabatan. Berbekal jabatan sebelumnya pada level yang sama, seorang karyawan diharapkan bertambah arif dan bijaksana dalam menjalankan jabatan yang lain. Kemampuan pada jabatan sebelumnya dapat digunakan sebagai referensi dalam menjalankan jabatan baru.

Penyuluhan (*coaching*), biasanya dilakukan dengan mendatangkan tenaga ahli untuk melakukan pelatihan di dalam perusahaan. Tenaga ahli yang diundang biasanya akan memperagakan teknik-teknik terbaik, terefisien dalam melakukan suatu pekerjaan. Pada proses *coaching*, karyawan diberi kesempatan untuk mempraktekkan cara dan kebiasaan karyawan dalam bekerja di depan penyuluh (*coach*). Bila ditemukan adanya kesalahan atau hal-hal yang tidak produktif maka penyuluh akan memberitahukan dan membetulkannya dengan upaya korektif. *Coaching* seringkali menjadi teknik yang efektif, karena pelaksanaannya dilakukan di dalam perusahaan pada suasana yang benar-benar terjadi sehari-harinya. Sehingga terdapat ruang dan kesempatan yang lebih lebar bagi karyawan untuk memperbaikinya bukan hanya secara pribadi tetapi secara kelembagaan. Kelemahannya, adalah biaya. Biasanya mendatangkan tenaga *coach* dengan reputasi tinggi adalah mahal karena berbiaya tinggi.

Teknik pelatihan dan pengembangan secara *off the job* dibedakan menjadi dua yaitu: presentasi informasi dan simulasi. Dalam presentasi informasi, pengetahuan dan teknik-teknik yang dapat meningkatkan ketrampilan akan disajikan, dipresentasikan dengan maksud membagi informasi. Beberapa teknik presentasi informasi adalah: metode konferensi, self study, analisis transaksional, dan metode kuliah. Kesemua teknik presentasi informasi ini biasanya berjalan dalam kelas khusus dengan jadwal yang telah tersusun secara sistematis dengan maksud untuk menyampaikan informasi secara runtun, berkelanjutan dan mampu diserap dengan baik oleh peserta pelatihan.

Dalam teknik simulasi, terdapat beberapa teknik yang memudahkan peserta pelatihan dan pengembangan untuk memahami dan sekaligus mengambil anca-ancang untuk mempraktekannya, karena dalam teknik simulasi terbuka kesempatan untuk mencoba mempraktekkan meskipun dalam suasana yang berbeda dengan tempat kerja sesungguhnya. Teknik-teknik simulasi yang biasanya dipakai adalah: latihan laboratorium, *vestibule training*, *business games*, *role palying*, dan metode study kasus.

Latihan laboratorium biasanya dilakukan dengan membentuk dua atau lebih kelompok dengan perlakuan yang berbeda. Perbedaan perlakuan itu akan diamati adanya perbedaan respon. Bila ternyata terdapat perbedaan yang signifikan maka hasil laboratorium dapat dijadikan rujukan dalam memberikan perlakuan kepada karyawannya. Beberapa peminatan sumber daya manusia dapat diujikan dalam laboratorium seperti misalnya mengenai pemotivasian karyawan, kepemimpinan, suasana kerja (dengan music, penerangan lampu, atau dengan pergerakan manusia).

Vestibule training dilakukan dengan mendatangkan piranti sebagai bahan training ke dalam kelas pelatihan. Sebagai missal: bila materi yang dilatihkan adalah bagaimana mengoperasikan dan mengendalikan mesin ATM, maka demi keefektifan teknik vestibule, mesin ATM itu didatangkan ke dalam kelas dengan harapan dapat diperagakan di depan peserta pelatihan. Dengan mendtangkan mesin atau piranti yang sesungguhnya diharapkan dapat membimbing pemahaman dan asosiasi yang tepat, sehingga tidak lagi diperlukan adanya waktu tenggang dalam menjalankan pekerjaan itu segera setelah pelatihan usai.

Business games dilakukan dengan berbagai cara. Permainan membuat dan menjual kapal menjadi *business games* yang paling sering dipraktekkan. Peserta pelatihan bisnis akan diberi masing-masing satu set kertas lipat untuk digunakan membuat kapal dengan berbagai tipe sesuai dengan petunjuk pelatih. Pengerjaan kapan harus dilakukan dengan rapih dan sesuai dengan petunjuk. Semakin rapi kapal yang dibuat maka harganya semakin tinggi. Jumlah yang dibuat juga diserahkan kepada peserta pelatihan, manakala peserta pelatihan merasa yakin bahwa kapal yang dibuatnya akan laku dijual di pasar, maka peserta bisa membuat

dalam jumlah yang banyak dan sebaliknya. Di akhir waktu pembuatan kapal (produksi), seluruh peserta dilarang untuk memproduksi. Waktunya bergeser menjadi waktu berjualan. Peserta pelatihan yang dianggap memenangkan sesi ini adalah peserta dengan uang terbanyak dari hasil penjualan kapal produksinya. Tentunya produsen kapal dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan pengamatan pasarlah yang akan mendapat uang yang banyak. Permainan Bisnis ini akan merangsang peserta pelatihan untuk memperhatikan proses produksi (ketrampilan), kejelian melihat peluang sekaligus mengelola risiko dan kemampuan menjual hasil produksi.

Role playing, biasanya dilakukan dalam suatu kelompok pelatihan yang terdiri dari banyak orang dengan berbagai latar belakang. Masing-masing peserta diharapkan mampu memainkan peran sesuai dengan yang diminta oleh pelatih. Seseorang diminta menjalankan peran sebagai direktur, yang lain sebagai manajer dan peserta yang berperan sebagai serikat karyawan misalnya. Setelah itu kelompok itu diberi kasus, misalnya soal dampak kenaikan harga BBM yang berdampak pada kenaikan harga-harga kebutuhan pokok. Kondisi ini menyulitkan karyawan sehingga melalui serikat karyawan, mereka meminta adanya kenaikan gaji/upah. Disisi lain perusahaan juga mengalami kesulitan karena ternyata prestasi penjualan juga ikut menurun seiring dengan penurunan daya beli masyarakat. Kasus ini diminta dipecahkan oleh peserta pelatihan dimana peran dari masing-masing peserta diharapkan dapat dijadikan rujukan manakala kondisi serupa terjadi di perusahaannya masing-masing.

Sementara itu, metode study kasus, hamper sama dengan role playing. Bedanya, dalam studi kasus, tidak diperankan namun hanya dibahas dari berbagai sudut dan pemikiran. Hasil rangkuman pembahasan studi kasus itu akan dijadikan rujukan dalam menyelesaikan masalah sejenis di tempat kerja.

Dalam pelaksanaannya, pelatihan dan pengembangan memerlukan biaya. Beberapa teknik memerlukan biaya yang tidak sedikit. Oleh karena itu diperlukan pertimbangan yang memadai untuk memutuskan penggunaan teknik pelatihan dan pengembangan mana yang akan dipilih. Tentu, tujuan dari pelatihan itu akan menjadi factor utama. Faktor-faktor yang mempengaruhi *trade off* antara biaya danefektivitas latihan dan pengembangan :

- Keefektifan teknik pelatihan
- Isi program yang dikehendaki.
- Kelayakan fasilitas-fasilitas.
- Preferensi dan kemampuan peserta.
- Preferensi dan kemampuan instruktur / pelatih.
- Prinsip-prinsip belajar.

c. Pelatihan

Mengingat pentingnya arti pelatihan dan pengembangan karyawan bagi perusahaan, timbul pertanyaan : siapa saja yang perlu dilatih ? diantaranya adalah:

- Karyawan / pekerja baru
- Karyawan yang baru / akan dipromosikan
- Karyawan yang akan memegang mesin / alat baru
- Karyawan yang bekerja dengan metode / sistem baru
- Karyawan yang tidak memenuhi standar kerja.

Pelatihandiartikan oleh DeSimone dan Harris [3] dengan *training involves a process of providing KSAs (knowledge, skills, ability, and others) specific to a particular task or job* atau dengan kata lain pelatihan memperbaiki penguasaan pengetahuan, ketrampilan & teknik pelaksanaankerja tertentu, terinci dan rutin untuk pekerjaan sekarang.

Sehingga bisa dikatakan bahwa pelatihan karyawan dimaksudkan untuk membuat karyawan menjadi lebih trampil, lebih menguasai alat produksi, mengurangi kesalahan teknis, memakai bahan baku dan bahan penolong lebih sedikit, menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, menghasilkan produk lebih banyak, dan akhirnya karyawan dapat menikmati hasil pelatihannya itu dalam bentuk peningkatan kesejahteraan karena peningkatan produktivitas dan efisiensi yang dilakukannya sebagai hasil dari pelatihan. Apabila kondisi ini telah tercapai maka tujuan dari pelaksanaan pelatihan bagi karyawan berarti telah tercapai dan efektif.

Produktivitas karyawan bisa ditingkatkan secara terus menerus hanya jika pengetahuan karyawan tentang perilaku hidup produktif dan efisien telah dimiliki oleh karyawan dalam jumlah yang merata. Dengan meratanya karyawan yang mempunyai pengetahuan tentang perilaku hidup produktif dan efisien tersebut akan berdampak pada penciptaan suasana kondusif untuk mencapai tujuan perusahaan yang pada umumnya adalah mencapai laba optimal dengan upaya peningkatan produktivitas dan efisiensi dalam setiap bidang dimulai dari proses produksi sampai pada pengelolaan keuangan.

d. Pengembangan

Berbeda dengan latihan, pengembangan sumber daya manusia mempunyai perpektif jangka panjang. Untuk perusahaan yang didirikan dengan jangkauan kedepan perlu sekali upaya pengembangan sumber daya manusia yang disusun dengan baik.

Program pengembangan karyawan akan mengurangi kebutuhan tenaga kerja dari luar, juga mengurangi rekrutmen yang berulang-ulang. Dengan merasa dikembangkan oleh perusahaan, karyawan akan mempunyai loyalitas dan merasa ikut memiliki yang semakin tinggi. Upaya promosi dan mutasi untuk “menantang” karyawan dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab akan merupakan sarana melatih karyawan untuk senantiasa mengembangkan dirinya.

Pengembangan diartikan oleh DeSimone dan Harris [3] sebagai *developmental activities, in contrast, have a long-term focus on preparing for future responsibilities while increasing the capacities of employees to perform their current jobs*. Atau dengan kata lain meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam jangka panjang sehingga menjadi budaya kerja yang efektif dan efisien untuk memegang tanggung jawab pekerjaan sekarang.

Sehingga dengan demikian pelatihan yang diadakan perusahaan sering kali menuntut timbal balik kepada karyawan yang dilatih agar merubah perilaku sehingga karyawan berubah menjadi karyawan yang suka bekerja keras, pantang menyerah, ulet, rajin dan antusias untuk meningkatkan kapasitas diri serta mempengaruhi lingkungan kerjanya untuk selalu berbuat lebih baik (*continuous improvement*). Sehingga dapat dibedakan pengertian training dan development, seperti tampak dalam table 6.1 sebagai berikut:

Table 6.1 Perbedaan Training dan Development

	Training	Development
Who	Non-managers	Managers
What	Technical-mechanical operations	Theoretical-conceptual ideas
Range	Specific job-related purpose	General knowledge
Time	Short term	Long run

Sumber: Sikula [4].

Salah satu cara organisasi meningkatkan kesempatan untuk mengefektifkan manajer adalah melalui pengembangan manajemen. Sementara itu mungkin sebagian orang percaya bahwa kemampuan bawaan, pandangan baru, yang diharapkan KSA, dipelajari dan ditingkatkan oleh seorang manajer efektif.

Pengembangan manajemen adalah salah satu aktifitas umum departemen sumber daya manusia. Walaupun pengembangan manajemen telah didefinisikan dengan berbagai cara, kita merasakan bahwa definisi di bawah ini meliputi

pengembangan manajemen seperti bagaimana harusnya dalam organisasi. Usaha organisasi yang nyata adalah memberikan manajer kesempatan untuk belajar, berkembang dan berubah diharapkan produktif untuk jangka waktu yang lebih lama dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk dipergunakan dengan efektif dalam organisasi tersebut.

Pernyataan ini mengandung beberapa pengertian kunci. Pertama, pengembangan manajemen harus dilihat sebagai hal yang khusus dalam organisasi walaupun timbul peran dengan kompetensi yang diterapkan manajemen dalam sejumlah variasi, setiap tujuannya haruslah dikembangkan secara efektif untuk menjadi seorang manajer dengan konteks sendiri. Kedua, pengembangan manajemen memberikan karyawan kesempatan belajar, tumbuh dan berubah. Sementara itu tidak ada jaminan individu tertentu yang mendapatkan keuntungan lebih atau laba dari kesempatan ini yang minimal tersedia. Ketiga, pengembangan manajemen merupakan usaha nyata organisasi. Membiarkan perkembangan mengubah kecendrungan organisasi untuk mendapatkan sejumlah kebutuhan dan keinginan. Keempat, pengembangan manajemen (seperti halnya semua kegiatan sumber daya lainnya) secara langsung harus berhubungan dengan strategi organisasi jika ini adalah keinginan investor dan akan sangat sukses. Beberapa program pengembangan manajemen saat ini tidak tercakup dalam definisi ini, tapi hal ini dianggap sebagai perluasan dimana program tersebut dicita-citakan [5].

Kursus yang didesain Perusahaan

Organisasi sering mendisain kursus mereka sendiri dan seminar sebagai satu cara untuk mengembangkan para manajer mereka. Kursus seperti itu mempunyai yang disesuaikan terhadap persoalan yang spesifik, ketrampilan, dan atribut individu terhadap organisasi dan para manajernya. Persoalan di dalam merancang dan menerapkan kursus seperti itu menjadi sama halnya untuk HRD program manapun. Terutama sekali penting bagi memastikan bahwa kursus seperti itu cocok di dalam suatu keseluruhan kerangka untuk mengembangkan para manajer. Gagasannya adalah menghindari pemborosan dan bantuan peserta melihat keterkaitan dari kursus kepada rencana pengembangan keseluruhan mereka [6].

Akademi Perusahaan, Kolese, dan Universitas Korporat

Sejumlah besar organisasi sudah menyimpulkan bahwa suatu komponen penting dari pembinaan strategi manajemen mereka perlu meliputi suatu perguruan tinggi atau akademi perusahaan dimana semua manajer pada tingkatan tertentu diperlukan untuk melengkapi suatu kurikulum yang spesifik. Selagi tidak semua akademi perusahaan adalah rumit seperti yang dikelola McDonald'S, Arthur

Andersen, dan Xerox, mereka adalah suatu komponen pembinaan manajemen yang mahal. Beberapa organisasi mengizinkan anggota dari organisasi luar untuk menggunakan fasilitas mereka dan menghadiri kursus mereka untuk suatu pembayaran ketika ada ruang sisa. Kritikus menuntut bahwa perjalanan yang distandardisasi pada akademi perusahaan dapat mendorong ke arah permasalahan (contoh, tak bereaksi terhadap kebutuhan organisasi, pemisahan kenyataan dari operasi divisi).

Pengalaman On-The-Job

Pengalaman On-The-Job memegang suatu peran penting di dalam pengembangan para manajer. Organisasi juga mengenali pengalaman itu berperan untuk pengembangan (misalnya, GE berasumsi bahwa 80 persen pembinaan manajemen terjadi pada pekerjaan/on-the-job)," dan banyak organisasi menggunakan tugas pekerjaan dan pengalaman sebagai bagian dari pembinaan manajemen usaha mereka.

Namun tidak semua kursus on the Job berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Barzegar dan Farjad [7] di lima provinsi di Iran, yang meneliti hubungan antara keikutsertaan karyawan dalam on the job training terhadap kinerja karyawan menjumpai bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Meskipun terdapat peningkatan kinerja karyawan namun peningkatan tersebut dibawah standar kinerja yang diharapkan.

e. Contoh Pendekatan yang Digunakan untuk Mengembangkan Para Manajer

Banyak teknik pelatihan dan topik tersedia untuk pelaksanaan latihan manajemen dan pengembangan. pelatihan Topik meliputi kepemimpinan, motivasi, ketrampilan relasi antar pribadi, pengambilan keputusan, pelatihan global dan budaya, dan pengetahuan teknis. Kita akan menguraikan dua pembinaan manajemen program yang digunakan: pelatihan kepemimpinan dan penggunaan perilaku yang memperagakan untuk menegmanbangkan keterampilan lain dan hubungan antar pribadi.

Kepemimpinan menjadi salah satu dari pembahasan penting dalam manajemen. Ada suatu kepercayaan tersebar luas bahwa ketrampilan kepemimpinan adalah penting untuk menciptakan manajemen efektif, terutama untuk organisasi yang sedang berusaha untuk menerapkan perubahan. Pada setiap waktu, lusinan buku dan artikel populer ada untuk para manajer untuk membantu mereka belajar bagaimana mereka dapat menjadi para pemimpin yang lebih efektif. Salah satu permasalahan kepemimpinan adalah sering berlawanan.

Program Latihan kepemimpinan Fiedler's

Pelatihan Pemimpin berdasarkan pada dugaan bahwa kepemimpinan yang efektif terjadi ketika ada suatu persaingan gaya pemimpin dan situasi yang dihadapi. Landasan teoritis untuk program adalah teori ketidakpastian kepemimpinan Fiedler's. Fiedler percaya bahwa masing-masing orang mempunyai gaya kepemimpinan tertentu, berdasarkan pada kebutuhannya, yang mendikte bagaimana akan bertindak. Menurut Fiedler, gaya itu tidak akan efektif dalam semua situasi. Maka adalah tugas pemimpin untuk mendiagnose situasi. Instrumen ini memerlukan pemimpin untuk menguraikan orang yang tidak sukainya untuk bekerjasama. Tanggapan tersebut menandai adanya gaya pemimpin yang mempunyai - suatu kebutuhan relasi dengan bawahannya. Fiedler membantah bahwa semua pemimpin mempunyai kedua kebutuhan itu, tetapi yang satu akan jadi kebutuhan dominan dan harus dicukupi dulu. Oleh karena itu, para pemimpin yang dimotivasi karena relasi akan bertindak dalam cara-cara yang untuk menetapkan hubungan dulu, dan akan kemudian memusatkan terutama semata pada pemenuhan tugas. Kebalikan adalah benar untuk para pemimpin *task-motivated*.

Kepemimpinan Transformational nampak lebih cocok. Beberapa bukti menyatakan bahwa unsur-unsur transformational kepemimpinan berhubungan dengan kinerja organisatoris. Cohen dan Tichy dalam DeSimone, dkk[3] menawarkan contoh bagaimana suatu pendekatan pengembangan kepemimpinan berdasar pada gagasan ini diterapkan pada Perusahaan Minyak Shell's.

Perilaku yang memperagakan pelatihan adalah suatu teknik pelatihan populer yang telah digunakan terutama untuk melatih orang-orang untuk melaksanakan manual, hubungan antar pribadi, dan ketrampilan teori. Dasar pemikiran untuk bentuk pelatihan ini adalah orang-orang itu dapat belajar dengan mengamati orang lain melaksanakan suatu tugas, mereka ditunjukkan dengan jelas apa yang dilakukan oleh orang lain dan termotivasi untuk menggunakan apa yang mereka sudah pelajari.

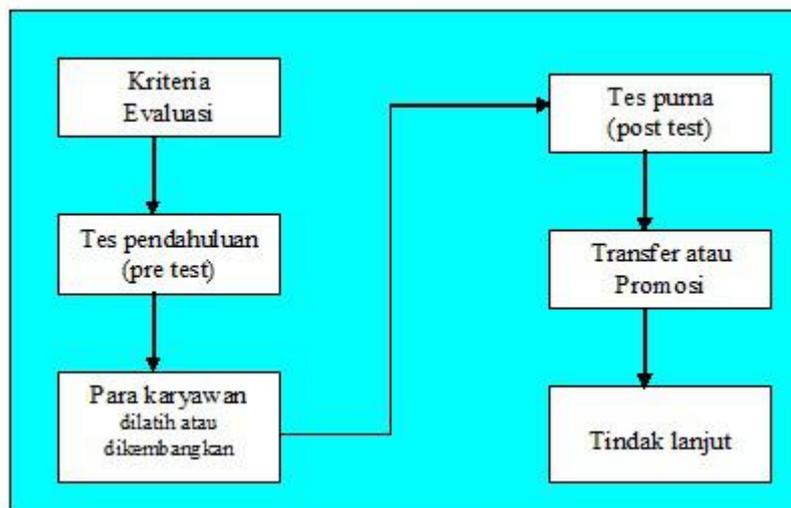
Perilaku memperagakan secara khas melibatkan lima langkah-langkah: modeling, ingatan, latihan, umpan balik, dan manfaat pelatihan. Pelajaran poin-poin untuk perilaku ini meliputi:

1. Dengarkan secara terbuka.
2. Tidak berbicara sampai karyawan mengatakannya.
3. Hindari bereaksi secara emosional.
4. Minta harapan karyawan tentang suatu solusi.
5. Mufakatlah langkah-langkah spesifik untuk diambil dan batas waktu spesifik.

Riset telah mengusulkan bagaimana perilaku yang memperagakan pekerjaan yang dapat ditingkatkan. Sebagai contoh, satu rangkaian studi telah mempertunjukkan pentingnya pelajaran poin-poin didalam proses. Pelajaran poin-poin yang disetel ke perilaku penting dan yang dipertunjukkan oleh model mengakibatkan daya ingat dan capaian lebih besar. Sebagai tambahan, riset menyatakan bahwa belajar poin-poin yang dihasilkan oleh pengikut latihan menuju/mendorong capaian lebih baik dibanding pelajaran poin-poin yang dihasilkan oleh " tenaga ahli."

f. Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses perubahan atau transformasi, dari kebiasaan yang kurang baik menjadi hal-hal yang baik, efektif dan efisien. Evaluasi atas program latihan dan pengembangan harus senantiasa dilakukan agar pelatihan dan pengembangan yang dilakukan perusahaan sesuai dengan tujuannya, tidak sebaliknya malah menjadikan karyawan malas, kehilangan motivasi, dan menghilangkan gairah dan semangat kerja. Langkah-langkah dalam evaluasi latihan dan pengembangan terlihat seperti gambar 6.2 dibawah.



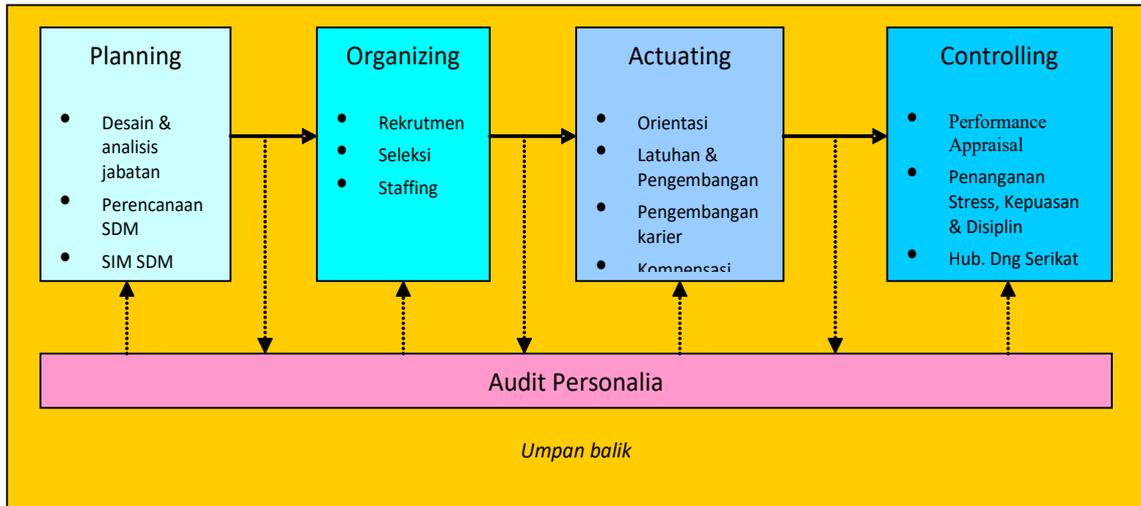
Gambar 6.2: Langkah-langkah Evaluasi Latihan & Pengembangan

Titik balik itu bisa terjadi manakala kegiatan akhir dari pelatihan dan pengembangan itu tidak membawa perubahan dalam kondisi kerja baik secara individual maupun kondisi kerja kolektif. Karyawan akan tidak termotivasi untuk menerapkan ilmu, pengetahuan, dan teknologi termutakhir yang didapat dari program pelatihan bila tidak diimbangi dengan *goodwill* dari manajemen untuk

turut berubah dan mendukung karyawan terlatih. Demikian pula bila karyawan terlatih tidak mendapat posisi atau kedudukan yang lebih baik dibanding karyawan yang tidak terlatih, bisa dipastikan ide-ide perubahan dan perbaikan akan sulit untuk diterapkan di perusahaan, pada saat itu akan timbul demotivasi dari karyawan terlatih [8].

3. Audit Personalia

Berbagai kebijakan personalia akan dilaksanakan atau bahkan tidak dilaksanakan oleh departemen personalia. Beberapa pelaksanaan kebijakan tersebut sukses dan beberapa kebijakan lainnya gagal memperoleh hasil yang memuaskan, bahkan gagal sebelum dilaksanakan. Beberapa kondisi dan situasi yang melingkupi rencana dan kebijakan personalia memang ikut mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan program personalia. Atau suatu program personalia terlaksana tapi tidak sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan karena program tersebut dilaksanakan tidak dengan baik dan benar.



Gambar 6.3 Proses Audit Personalia.

Oleh karena itu setiap program dan kegiatan personalia harus dievaluasi agar dihasilkan suatu informasi yang cukup mengenai urutan, mekanisme, prosedur, dan tatacara pelaksanaan suatu program atau kegiatan personalia. Pada gambar 6.3 terlihat adanya proses audit Personalia itu. Dalam audit personalia diperlukan umpan balik untuk dapat mengevaluasi dan kemudian melakukan tindakan korektif untuk perbaikan perencanaan kebijakan selanjutnya atau bahkan kalau mungkin

dapat digunakan untuk memperbaiki suatu program personalia pada saat suatu program masih berlangsung sehingga dapat dihasilkan suatu program yang sukses tepat seperti tujuan yang diharapkan semula.

Audit personalia adalah pemeriksaan kualitas seluruh kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan. Pemeriksaan itu bisa dilakukan setelah keseluruhan kegiatan utama personalia selesai atau bahkan salah satu sub kegiatan personalia sedang berlangsung. Seperti kita ketahui kegiatan utama personalia dibagi menjadi 4 yaitu: Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pelaksanaan (*actuating*), dan Pengendalian (*controlling*). Secara bagan dapat dilihat pada gambar 6.3 sebagai berikut :

Tujuan audit personalia adalah untuk mengevaluasi program dan kegiatan personalia dengan jalan :

- 1) Menilai efektivitas
- 2) Mengidentifikasi aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
- 3) Mempelajari aspek-aspek tersebut lebih mendalam
- 4) Menunjukkan kemungkinan perbaikan dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut.

Manfaat diselenggarakannya audit personalia adalah:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi departemen personalia terhadap perusahaan.
- 2) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme karyawan departemen personalia yang lebih besar
- 3) Memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen personalia
- 4) Menemukan masalah-masalah personalia yang kritis.
- 5) Mengurangi biaya SDM melalui prosedur personalia yang lebih efektif.
- 6) Meneyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan legal.

a. Ruang Lingkup Audit Personalia

Pada hakikatnya audit personalia mencakup kegiatan evaluasi seluruh bidang personalia dimulai dari perancangan desain dan analisis jabatan, dan perencanaan SDM, sampai dengan kegiatan-kegiatan pengendalian dan pengawasan seperti performance appraisal, dan pelaksanaan hubungan dengan serikat karyawan. Selengkapanya tergambar dalam bagan dibawah :

Audit personalia juga mereview pelaksanaan berbagai kebijakan dan prosedur personalia oleh para manajer. Bila para manajer sering melalaikan dan

mengabaikan kebijakan dan program-program personalia yang telah ditetapkan, maka perlu dikaji apakah kebijakan dan programnya yang salah dan kurang tepat atautkah para manajernya yang perlu dikoreksi.

Audit personalia hendaknya juga mampu mengungkap berbagai ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan dan program-program personalia. Ketidakpuasan karyawan biasanya termanifestasikan dalam bentuk mbolos, terlambat masuk kerja, banyaknya ijin tidak masuk kerja, pembangkangan terhadap kebijakan, ketidak ikut sertaan dalam program personalia, banyaknya karyawan yang memanfaatkan jasa konseling, tingginya perputaran karyawan. Evaluasi juga diharapkan memperoleh informasi tentang kebijakan kompensasi, pengembangan karier dan harmonisasi hubungan dengan serikat karyawan.

Paling tidak terdapat lima (5) pendekatan riset personalia yang digunakan dalam audit personalia, yaitu :

- 1) ***Pendekatan komparatif***, perbandingan dilakukan antara program atau kebijakan personalia yang dilakukan di perusahaan kita dengan yang dilakukan di perusahaan lain, atau antara yang dilakukan di divisi / departemen satu dengan yang dilakukan di divisi / departemen lain sehingga didapat mana yang lebih baik, mana yang perlu disempurnakan. Tentu perlu diperhatikan faktor-faktor pengaruh yang membedakan lingkungan antara perusahaan , divisi ataupun departemen. Perbedaan faktor pengaruh biasanya mempunyai derajat perbedaan tertentu.
- 2) ***Pendekatan wewenang dari luar (outside authority approach)***, auditor mendasarkan diri pada penemuan dan kajian para ahli dan konsultan di luar perusahaan tentang satu masalah yang sama yang sedang di audit oleh tim audit perusahaan. Segala rekomendasi tim ahli luar dan konsultan akan dipakai untuk menjawab permasalahan yang terjadi.
- 3) ***Pendekatan statistik***, data intern perusahaan dapat dianalisis dengan mengetahui korelasi untuk mengetahui tingkat hubungan satu masalah dengan masalah yang lain, regresi untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu kebijakan atau program personalia dengan kebijakan atau program yang lain, mean dan standar deviasi untuk mengetahui kecenderungan sikap karyawan terhadap suatu program atau kebijakan personalia.
- 4) ***Pendekatan kepatuhan***, setiap pelanggaran atas program dan kebijakan personalia adalah bentuk pembangkangan yang harus diketahui seberapa jauh derajat kepatuhan karyawan. Pengambilan sampel perlu dilakukan bila populasi karyawan berjumlah banyak, namun bila yang diaudit berjumlah kurang dari 30 maka keseluruhan populasi harus diambil semua,

agar diperoleh kevalidan data. Bila kita salah dalam men-generalisir karyawan tentang kepatuhan, maka akan berakibat fatal.

- 5) **Pendekatan MBO (management by objectives)**, dalam MBO akan diketahui tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tujuan akan diperoleh informasi mengenai penyimpangan dan seterusnya akan dicarikan upaya korektifnya.

Pada umumnya tim audit menerapkan kombinasi pendekatan diatas untuk memperoleh hasil maksimal. Audit personalia harus dilakukan dengan hati-hati dan teliti karena laporan kegiatan ini akan sangat mempengaruhi keberadaan seorang karyawan.

b. Cakupan Audit Personalia

Seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia mulai dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) tercakup dalam kegiatan audit personalia. Hal ini dimaksudkan untuk mengevaluasi seluruh aktivitas sumber daya manusia, apakah telah berjalan dengan baik sesuai dengan rencana atau adakah hal-hal lain yang masih perlu disempurnakan. Beberapa upaya korektif diperlukan agar manajemen sumber daya manusia berjalan dengan baik sesuai tujuan perusahaan. Selengkapnya dapat dilihat dalam table 6.2 di bawah ini.

Table 6.2 Cakupan Audit Personalia.

<i>Planning</i>	
Desain dan Analisis jabatan	Perencanaan SDM
<ul style="list-style-type: none"> • Job discription • Job specification • Job standard 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimasi suplai dan kebutuhan • Stock karyawan • Bagan penempatan
	Rancangan Kompensasi
	✓ Tingkat upah dan gaji
	✓ Paket pelayanan karyawan
	✓ <i>Fringe benefit</i>
<i>Organizing</i>	
Rekrutmen	Seleksi
✓ Sumber-sumber penarikan	✓ Ratio seleksi
✓ Jumlah pelamar	✓ Prosedur seleksi
✓ Jenis lowongan pekerjaan	✓ Kesempatan seleksi secara adil
<i>Actuating</i>	

Orientasi dan Latihan ✓ Program orientasi ✓ Sasaran dan prosedur latihan ✓ Teknik latihan	Pengembangan Karier ✓ Program perencanaan karier ✓ Promosi, demosi dan transfer ✓ Usaha pengembangan SDM
<i>Controlling</i>	
Performance appraisal ✓ Standar dan ukuran kinerja ✓ Teknik penilaian ✓ Wawancara evaluasi	Hubungan serikat karyawan ✓ Pelaksanaan aturan ketenaga kerjaan ✓ Perimbangan hak manajemen dan karyawan ✓ Penyelesaian perselisihan
Pengawasan SDM ✓ Disiplin karyawan ✓ Komunikasi karyawan ✓ Konseling	

Untuk mengumpulkan data tentang program dan kebijakan personalia, beberapa alat pengumpulan data dapat dipakai, di antaranya adalah :

- 1) Wawancara,
- 2) Kuesioner dan sigi,
- 3) Analisis catatan
- 4) Informasi eksternal,
- 5) Percobaan personalia, dalam hal ini pilot project terhadap satu kelompok pekerja sering kita dengar untuk menguji suatu program dibandingkan dengan pelaksanaan suatu program yang sama di kelompok karyawan lain. Perbedaannya akan dianalisis untuk mencari penyebab sekaligus upaya pemecahannya.

c. **Laporan Audit Personalia**

Laporan audit personalia berisi suatu uraian lengkap tentang berbagai hal yang ditemukan dalam kegiatan audit baik yang berupa penghargaan terhadap kepatuhan dan ketepatan atau prestasi atas pencapaian tujuan juga berupa upaya korektif yang direkomendasikan atas kesalahan-kesalahan yang ditemukan. Laporan diharapkan menyampaikan seluruh proses audit, bukan hanya kesimpulan hasil akhirnya saja. Laporan audit pada umumnya terdiri dari 3 unit laporan, satu untuk manajer operasional masing-masing karyawan yang diaudit, kedua untuk para manajer dilingkungan SDM, dan yang ketiga untuk manajer personalia.

Laporan audit hendaknya menggambarkan dengan jelas berbagai hal dalam proses audit untuk mendukung prinsip obyektivitas kegiatan. Biasanya isi dan cara penyusunan laporan audit adalah sebagai berikut :

- ✓ Judul
- ✓ Daftar isi
- ✓ Ringkasan
- ✓ Masalah-masalah pokok (tujuan, alat analisis, metode pengumpulan data)
- ✓ Kesimpulan dan saran
- ✓ Uraian audit (berisi program dan kebijakan yang diaudit, data, temuan, pandangan, alasan, yang merupakan dasar penarikan kesimpulan)
- ✓ Sumber data
- ✓ Lampiran-lampiran penting.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Rothfeder, Jeffrey, 2014, *Driving Honda, inside the world's most innovative car company*, Penguin, New York.
- [2] Dessler, Gary, 2013, *Human Resources Management*, Pearson, London.
- [3] DeSimone, Randy L., Jon M. Werner, David M. Harris, 2002, *Human Resource Development*, 3rd edition, South-Western Thomson Learning, Ohio.
- [4] Sikula, AE., 1981, *Personnel Administration & Human Resources Management*, John Wiley & Sons Inc., Santa Barbara.
- [5] Wahjono, Sentot Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- [6] Werther, William B. Jr, Keith Davis, 2003, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill International Editions, Singapore.
- [7] Barzegar, Nader and Farjad, Shahroz. 2011. A Study on the Impact of on the Job Training Courses on the Staff Performance (a Case Study). *Procedia-Social and Behavioral Sciences- Elsevier*. Vol. 29. Pp 1942-1949.
- [8] Mondy, Wayne R. and Mondy, Judy Bandy. 2014. *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. Pearson. Boston: USA.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Kita mengenal istilah *the right man on the right place*, apa artinya?
2. Bisakah anda jelaskan hubungan staffing dengan demotivasi?
3. Apakah perbedaan antara pelatihan dengan pengembangan?
4. Coba sebutkan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan yang anda ketahui?
5. Bisakah anda jelaskan perbedaan teknik magang dengan teknik *vestibule training*?
6. Cobalah membuat scenario *role playing* tentang suasana yang terjadi dalam suatu perusahaan yang dilanda keresahan karena dampak kenaikan harga BBM sehingga daya beli karyawan menurun, penjualan produk perusahaan juga menurun, karyawan minta kenaikan gaji, perusahaan mengalami penurunan laba.
7. Mengapa diperlukan audit personalia.
8. Aspek apa saja yang biasanya dilakukan audit personalia?

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAGIAN IV

PRODUKSI & INFORMASI

DALAM BISNIS

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 7

Manajemen Produksi dan Operasi

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Menjelaskan Produksi dan Manajemen Operasi
2. Menerangkan Persediaan
3. Mendiskusikan Lokasi dan Tata-letak

1. Produksi dan Manajemen Operasi

Produksi adalah proses merubah bahan baku, bahan pembantu, tenaga kerja menjadi barang jadi melalui suatu proses dimana terdapat mesin dan peralatan produksi lainnya. Proses produksi dalam perusahaan manufacturing adalah proses memberi nilai tambah sehingga bahan baku mempunyai nilai lebih. Dalam perusahaan jasa, proses produksi sering disebut proses operasi sehingga manajemen produksi lazim disebut manajemen operasi [1].

Dalam perusahaan manufacturing, bahan baku, proses produksi dan produk yang dihasilkan dapat diketahui dan dilihat secara kasat mata. Di pabrik kertas Leces misalnya, bahan baku berupa bubur kertas, ditambah dengan beberapa bahan kimia pencampur seperti soda api dimasukkan dalam rangkaian mesin kertas dan keluar menjadi barang jadi berupa kertas. Dengan komposisi bahan baku dan bahan pembantu yang berbeda bisa dihasilkan barang jadi yang berbeda. Misalnya kertas HVS, kertas *doorslag* (kertas buram), kertas koran, dan lain-lain.

Seperti halnya dalam perusahaan manufacturing, dalam manajemen operasi perusahaan jasa juga terjadi proses penambahan nilai. Dalam perusahaan jasa, perbankan misalnya, terjadi penambahan nilai pada saat mempertemukan antara pihak-pihak yang kelebihan dana dan pihak-pihak yang membutuhkan dana. Pihak yang kelebihan dana menyimpan dananya ke bank dalam bentuk tabungan, giro dan deposito sedangkan pihak yang memerlukan dana mengajukan permohonan kredit ke bank. Nilai tambah atas produk bank berupa kredit muncul manakala menentukan bunga kredit. Dana masyarakat yang harus dibiayai dengan bunga $x\%$, oleh bank disalurkan menjadi kredit dengan bunga $x\%$ ditambah $y\%$. tambahan sebesar $y\%$ itulah nilai tambah yang diciptakan perbankan dalam proses operasinya.

Pemakaian istilah manajemen operasi adalah untuk mengakomodasi kegiatan penciptaan nilai tambah atas inputan yang terjadi di sektor jasa. Pada hakikatnya manajemen operasi adalah upaya pengelolaan manusia menciptakan nilai tambah atas input-an yang berupa berbagai sumber daya atau yang sering disebut faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin dan peralatan, bahan mentah, (5M = *Man, Money, Machine, Material, and Method*) dan sebagainya menjadi output-an dalam bentuk jumlah, kualitas, harga, waktu, tempat tertentu, dan kemudahan. Proses penciptaan nilai tambah (*added value*) di dunia pabrikasi (*manufacturing*) sering disebut sebagai produksi. Sedang proses penciptaan nilai tambah (*added value*) di dunia jasa (*services*) sering disebut sebagai Operasi [2].

Ruang lingkup manajemen operasi / produksi paling tidak meliputi 5 tanggung jawab keputusan utama, sebagai berikut:

f. Proses.

Merancang proses produksi secara fisik yang mencakup seleksi tipe proses, pemilihan teknologi, analisis aliran proses, penentuan lokasi fasilitas dan *layout*, serta penanganan bahan. Keputusan-keputusan proses merupakan cara pembuatan produk atau pemberian/penyampaian jasa. Desain proses berhubungan erat dengan desain produk sehingga memerlukan koordinasi antara unit pemasaran dengan unit operasi/produksi.

g. Kapasitas.

Keputusan kapasitas diperlukan agar volume output-an pada posisi optimal sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan dalam arti tidak terlalu banyak dan terlalu sedikit. Keputusan mengenai kapasitas mencakup kegiatan-kegiatan ; pengembangan rencana-rencana kapasitas jangka panjang, menengah, dan pendek. Juga keputusan-keputusan tentang peramalan, perencanaan fasilitas, perencanaan agregat, penjadwalan dan pengawasan kapasitas.

h. Persediaan.

Dalam manajemen operasi, *assets* terpenting adalah persediaan. Apakah itu persediaan bahan baku, persediaan bahan pembantu, persediaan barang setengah jadi, persediaan suku cadang, maupun persediaan barang jadi. Keputusan-keputusan mengenai darimana, kapan dan berapa pemesanan serta penyimpanannya memerlukan dukungan sistem logistik yang memadai. Administrasi dan sistem informasi yang handal sangat mendukung pengelolaan persediaan dengan baik.

i. Tenaga kerja.

Keputusan mengenai tenaga kerja mencakup keputusan tentang perancangan dan pengelolaan tenaga kerja dalam kegiatan operasi. Keputusan yang dibuat meliputi pengadaan tenaga kerja (desain pekerjaan, alokasi tenaga kerja, pengukuran tenaga kerja), pengembangan tenaga kerja untuk peningkatan produktivitas, pemberian kompensasi, pengintegrasian antara keinginan tenaga kerja

dengan tujuan perusahaan, dan penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan aman untuk memelihara kepuasan kerja tenaga kerja.

j. Kualitas.

Inilah pusat bahasan dari manajemen operasi kontemporer, dimana seluruh *set-up* pemikiran manajemen operasi harus berbasiskan kualitas. Apapun produk dan jasa yang akan dihasilkan harus mampu mencirikan keunggulan kualitas. Oleh karena itu desain kualitas harus diletakkan pada tataran proses yang mengikuti keseluruhan kegiatan operasi, mulai dari awal sampai akhir. Mulai dari proses pengadaan bahan baku, pengadaan tenaga kerja, mesin dan peralatan sampai kepada proses pengiriman barang sampai ke tangan konsumen untuk dinikmati.

Beberapa proses produksi memerlukan waktu pemrosesan yang lama. beberapa diantaranya harus melalui beberapa rangkaian proses produksi secara berjenjang, berulang-ulang (*repetitive*) dan berkesinambungan [3]. Beberapa yang lain harus melalui proses produksi yang terpisah satu diantara yang lain dan kemudian suatu ketika baru disatukan menjadi satu produk jadi.

Pembuatan mobil misalnya, harus melalui proses produksi yang terpisah satu sama lain. Unit pembuatan badan (*body*) mobil harus dikerjakan secara terpisah dengan unit pembuatan mesin mobil. Di dalam unit pembuatan body mobil pun masih terpisah lagi antara sub unit pembuatan pintu dan bagian-bagiannya, sub unit pembuatan peredam kejut dan suspensi, sub unit pembuatan peralatan rem, sub unit pembuatan jok kursi dan interior, dan sebagainya. Setelah masing-masing unit menyelesaikan pekerjaannya maka tiba waktunya mengintegrasikan unit-unit itu menjadi satu kesatuan unit mobil dalam keadaan utuh dan siap jual.

Proses produksi itu biasanya berjalan terus menerus secara *repetitive* dan berkesinambungan. Dalam pabrik-pabrik yang memproduksi barang-barang massal (*mass production*) biasanya dibantu dengan ban berjalan (*conveyor belt*) dimana produk yang sedang dikerjakan diletakkan diatas ban berjalan yang disamping kirikanannya berjejer karyawan yang siap untuk melengkapi produk dengan tambahan bahan sehingga sampai pada akhir ban berjalan produk dalam keadaan lengkap terpasang semua bahan dan alat yang diperlukan.

2. Persediaan

Mengingat proses produksi dalam pabrik melibatkan banyak pihak dan memerlukan waktu yang lama dan terus menerus, maka kegiatan produksi harus direncanakan dengan baik. Persediaan bahan baku dan bahan penolong perlu dihitung dengan tepat agar persediaan berada dalam kondisi yang siap jumlah dan tepat waktu. Pengelolaan persediaan yang baik dengan tujuan menghindari adanya kekurangan bahan baku (*stock-out*) atau kelebihan bahan baku. Keduanya menimbulkan ongkos tambahan bagi perusahaan. Saat terjadi *stock-out*, pabrik akan terpaksa menghentikan mesin-mesinnya dan meliburkan karyawannya. Hal ini termasuk pemborosan, karena dengan berhentinya mesin, perusahaan akan mengalami kerugian akibat biaya penyusutan mesin tetap berjalan dengan berlalunya waktu. Sementara itu bila terjadi kelebihan persediaan, juga akan mengakibatkan tambahan ongkos bagi perusahaan, karena gudang akan penuh dengan bahan baku dalam waktu yang lama. Penggunaan gudang harus dihitung sebagai ongkos penyimpanan, meskipun bangunan gudang milik pabrik sendiri tapi tetap dihitung biaya penyusutannya. Apalagi kalau gudang tempat penyimpanan bahan bakunya harus membayar ongkos sewa.

Dalam pembahasan persediaan, terdapat beberapa teknik yang biasa dipakai untuk mengelola persediaan. Tujuan dari pengelolaan persediaan adalah tersedianya bahan baku dan bahan penolong pada saat yang diperlukan dan sesuai dengan jumlah yang diperlukan dengan memperhitungkan ongkos yang mengikutinya.

Dalam keputusan mengenai pengelolaan persediaan terdapat ongkos yang menyertai setiap keputusan mengenai persediaan yaitu: ongkos pesan, ongkos simpan, dan ongkos kehilangan kesempatan berproduksi karena kekurangan persediaan. Kita menyadari bahwa setiap aktivitas pemesanan terdapat biaya, yaitu biaya komunikasi dan biaya-biaya administrasi untuk memesan barang, termasuk ongkos transfer dana via bank, ongkos kehilangan kesempatan menggunakan dana karena dipakai untuk uang muka pemesanan bahan baku, dan lain-lain.

Ongkos simpan akan menyertai setiap penggunaan tempat (*space*) untuk menimbun bahan baku dan bahan penolong sementara bahan baku tersebut belum masuk dalam proses produksi. Meskipun bangunan gudang tersebut milik sendiri, tapi jangan lupa bahwa setiap bangunan telah dihitung ongkos penyusutannya. Dan biaya penyusutan itu akan berjalan secara otomatis tanpa bisa dihentikan dengan alasan tidak dipakai. Biaya penyusutan akan terus berjalan mengikuti jalannya kalender atau waktu.

Sementara itu penggunaan dana untuk pembayaran uang muka pesanan akan mematikan kesempatan dana tersebut untuk memperoleh kesempatan digunakan dalam kegiatan-kegiatan bisnis yang menghasilkan keuntungan. Sepanjang dana tersebut tersimpan dalam bahan baku, selama itu pula terkandung

ongkos kehilangan kesempatan mendapat keuntungan. Ongkos semacam ini lazim disebut *opportunity cost*.

3. Lokasi dan Tata-letak

Penentuan lokasi perusahaan memegang peranan yang sangat penting, segera setelah keputusan berusaha atau berinvestasi ditetapkan. Atau bahkan keputusan berusaha atau berinvestasi muncul justru karena terpicu oleh adanya lokasi ideal. Lokasi yang tepat akan memunculkan daya saing dalam bidang-bidang kedekatan dengan pasar sasaran, kedekatan dengan sediaan tenaga kerja trampil, kemudahan dan kemurahan masalah transportasi dan distribusi, ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu, ketersediaan bahan bakar, listrik, dan air, kemudahan dan kemurahan pengelolaan limbah industri, kemudahan perijinan serta penerimaan masyarakat, dan bahkan adanya insentif pajak.

Beberapa faktor penentu lokasi perusahaan tersebut bisa saja muncul secara sendiri-sendiri, namun dalam pengevaluasian lokasi semua faktor tersebut harus diperhitungkan. Bisa jadi keunggulan satu faktor merupakan hal yang semu belaka dan menjebak, sebagai contoh ;

- ✓ Murah nya harga tanah, mungkin akan diikuti dengan jeleknya kondisi tanah sehingga dalam proses pembangunan berikutnya memerlukan banyak biaya untuk pondasi bangunan dan pabrik, atau letaknya jauh dengan sungai sehingga biaya ekstra untuk pengolahan limbah.
- ✓ Kedekatan dengan bahan baku, bahan penolong, dan tenaga kerja bisa jadi tidak diikuti oleh “keramahan” masyarakat atas dampak limbah produksi sehingga timbul permintaan masyarakat untuk menutup pabrik, seperti kasus pabrik kertas Asahan Pulp & Paper (APP, sekarang berganti nama menjadi Toba Pulp Lestari = TPL) di Sumatra Utara yang keberadaannya ternyata mengganggu ekosistem.
- ✓ Tersedianya berbagai fasilitas produksi dalam daerah industri seperti tenaga listrik yang cukup, telepon, air produksi, bangunan siap pakai, dan sarana pengolah limbah yang memadai, namun tetap harus dipikirkan kemudahan dan keterjangkauan penyampaian hasil produksi ke pasar sasaran. Beberapa produk yang tidak awet memerlukan waktu yang singkat untuk sampai ke tangan konsumen seperti produk-produk makanan segar, makanan yang didinginkan (*frozen food*). Bahkan beberapa perusahaan koran harian telah memakai teknologi cetak jarak jauh untuk mengatasi hal ini, Kompas demi menjaga konsumennya di Surabaya dan Jawa Timur dapat membaca di pagi hari, mencetak korannya di Surabaya yang materi beritanya dikirim dari Jakarta via internet, demikian pula Jawa Pos mempunyai percetakan koran di Solo untuk dapat menyajikan koran yang

“betul-betul pagi” untuk daerah Jawa Tengah. Demikian pula Republik Indonesia juga mempunyai pabrik percetakan serupa di Solo.

Sehingga dapat dikatakan bahwa alasan utama memilih lokasi harus didasarkan pada karakteristik utama suatu usaha dan keahlian sang pengusaha, sehingga faktor lokasi seringkali menjadi hal yang subyektif. Meskipun demikian terdapat beberapa faktor umum yang mendasar dalam pemilihan suatu lokasi, diantaranya adalah :

1. **Lingkungan masyarakat**, daya dukung dan penerimaan masyarakat akan keberadaan suatu pabrik atau kantor bisnis berperan sangat besar. Suatu daerah yang “telah jadi” tentu akan sangat menarik tidak hanya para pengusaha, tetapi juga bagi karyawan dan eksekutifnya. Ketersediaan perumahan yang dekat dengan tempat kerja, sekolah, rumah sakit atau poliklinik, pasar dan toko untuk pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari, tempat-tempat rekreasi, kegiatan budaya dan olahraga merupakan faktor penting.
2. **Kedekatan dengan pasar**, biasanya berakibat pada pelayanan yang lebih baik. Perusahaan jasa sangat mementingkan hal ini (bank, toko, pasar, dan supermarket akan banyak didirikan di pusat-pusat ekonomi dan keramaian). Dalam perkembangan lebih lanjut faktor ini harus mempertimbangkan faktor-faktor yang lain seperti ketersediaan lahan untuk parkir yang akhir-akhir ini merupakan syarat untuk menghindari kemacetan lalu lintas.
3. **Tenaga kerja**, ketersediaan tenaga kerja dalam arti luas bukan hanya tenaga kerja yang mampu disediakan oleh daerah itu saja, tetapi juga kemudahan tenaga kerja dari daerah lain dalam menjangkau lokasi, termasuk juga daya dukung lokasi sekitar dalam menampung tenaga kerja dari daerah lain seperti dalam penyediaan tempat kos dan pemondokan.
4. **Kedekatan dengan bahan baku dan pemasok**, selain pada pertimbangan murah karena dekat juga karena faktor kualitas. Beberapa bahan baku akan menurun kualitasnya seiring dengan jauhnya jarak (tanaman obat untuk industri jamu). Pemasok juga merupakan faktor yang harus dipertimbangkan karena beberapa bahan baku mempunyai tingkat cacat, rusak yang tinggi karena pemasok kurang berhati-hati dalam penanganan pengiriman (kertas gelondongan yang banyak rusak

pinggirnya karena terbanting pada saat penurunan dari truk atau dari forklift).

5. **Fasilitas dan biaya transportasi**, titik beratnya pada penghematan biaya distribusi dan logistik sampai ke tangan konsumen. Beberapa industri sangat rentan pada biaya distribusi (industri semen, pupuk, bahan bakar minyak, bahan pangan pokok).
6. **Dukungan sumber daya alam**, beberapa industri sangat tergantung akan ketersediaan sumber daya alam dalam jumlah yang sangat besar. Industri kertas, baja, akret, pencelupan tekstil memerlukan air industri dalam jumlah yang sangat besar dan ajeg. Demikian pula pasokan listrik (percetakan, peleburan besi), panas matahari (pengolahan makanan kering seperti krupuk dan snack) , tingkat kesejukan atau *humidity* (industri pemintalan benang dan tenun).

Untuk menentukan tempat yang cocok, tentu kita harus membandingkan beberapa faktor dominan yang mempengaruhi keberhasilan usaha atau investasi tersebut, tentunya pertimbangan subyektif dari pengusaha dan pemilik modal akan sangat berpengaruh. Namun untuk mengeliminir hal tersebut perlu dibuatkan metode penilaian lokasi usaha dengan pembobotan atas beberapa faktor penentu tersebut. Metode ini memang mendasarkan diri pada pendapat (*judgement*) dari beberapa orang ahli yang berpartisipasi dan berdiskusi sampai mereka memperoleh konsensus pemilihan berbagai alternatif lokasi. Pendekatan ini sering disebut metode “Delphi”

Langkah pertama adalah menentukan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh besar terhadap kesuksesan usaha, langkah kedua adalah memberi nilai masing-masing faktor, dan ketiga adalah memberi bobot kepentingan masing-masing faktor, langkah keempat adalah menjumlah perkalian nilai dan bobot masing-masing faktor, dan terakhir langkah kelima adalah memilih lokasi mana yang mempunyai jumlah tertinggi. Seperti terlihat dalam tabel 7.1. sampai table 7.3. berikut.

Table 7.1. Langkah 1: Nilai masing-masing faktor

Pilihan Lokasi	Pasar	Naker	Air	Bahan	Pajak
Jogjakarta	200	300	500	400	300
Jakarta	500	300	100	400	200
Surabaya	300	400	400	200	500

Table 7.2. Langkah 2: Bobot masing-masing faktor

Faktor	Bobot
Pasar	30%
Tenaga Kerja	20%
Pasokan air	30%
Pasokan bahan baku	10%
Pajak	10%

Table 7.3. Langkah 5: Memilih Lokasi berdasar nilai tertinggi.

Pilihan Lokasi	Pasar	Naker	Air	Bahan	Pajak	Total
Jogjakarta	60	60	150	40	30	340
Jakarta	150	60	30	40	20	300
Surabaya	90	80	120	20	50	360

Metode lain yang dipakai dalam menentukan lokasi adalah berdasarkan analisis biaya. Kita bisa menggunakan konsep biaya tetap dan biaya variabel dari biaya produksi dengan mencari kombinasinya untuk setiap lokasi, untuk jelasnya terlihat dalam tabel 7.4.

Langkah pertama adalah mengumpulkan data biaya produksi untuk masing-masing lokasi dengan memilah antara biaya tetap dan biaya variabel,

Tabel 7.4. Langkah 1: Metode Biaya untuk memilih Lokasi

Lokasi Usaha	A	B	C	D
Jenis biaya (Rp '000)				
By konstruksi pabrik	4.600.000	3.900.000	4.000.000	4.800.000
Bunga obligasi untuk investasi	10%	10%	10%	10%
By listrik / th	30.000	26.000	30.000	28.000
By air / th	7.000	6.000	7.000	7.000
Pajak / th	33.000	28.000	63.000	35.000
By tenaga kerja / unit	0.75	1.10	0.80	0.90
By bahan & penyusutan AT / unit	0.43	0.60	0.40	0.55
By transpor / unit	0.02	0.10	0.10	0.05

Langkah kedua adalah memilah dan menghitung biaya tetap dan biaya variabelnya,

Tabel 7.5. Langkah 2: Metode Biaya untuk memilih Lokasi

Lokasi Usaha	A	B	C	D
Jenis biaya (Rp '000)				
Bunga obligasi untuk investasi	460.000	390.000	400.000	480.000
By listrik / th	30.000	26.000	30.000	28.000
By air / th	7.000	6.000	7.000	7.000
Pajak / th	33.000	28.000	63.000	35.000
Total biaya tetap / thn	530.000	450.000	500.000	550.000
By tenaga kerja / unit	0.75	1.10	0.80	0.90
By bahan & penyusutan AT / unit	0.43	0.60	0.40	0.55
By transpor / unit	0.02	0.10	0.10	0.05
Total biaya variabel / unit	1.20	1.80	1.30	1.50

Langkah ketiga dengan membuat persamaan linier untuk fungsi biaya tetap dan variabel untuk masing-masing lokasi,

$$A = \text{Rp } 530.000.000 + 1.200 X$$

$$B = \text{Rp } 450.000.000 + 1.800 X$$

$$C = \text{Rp } 500.000.000 + 1.300 X$$

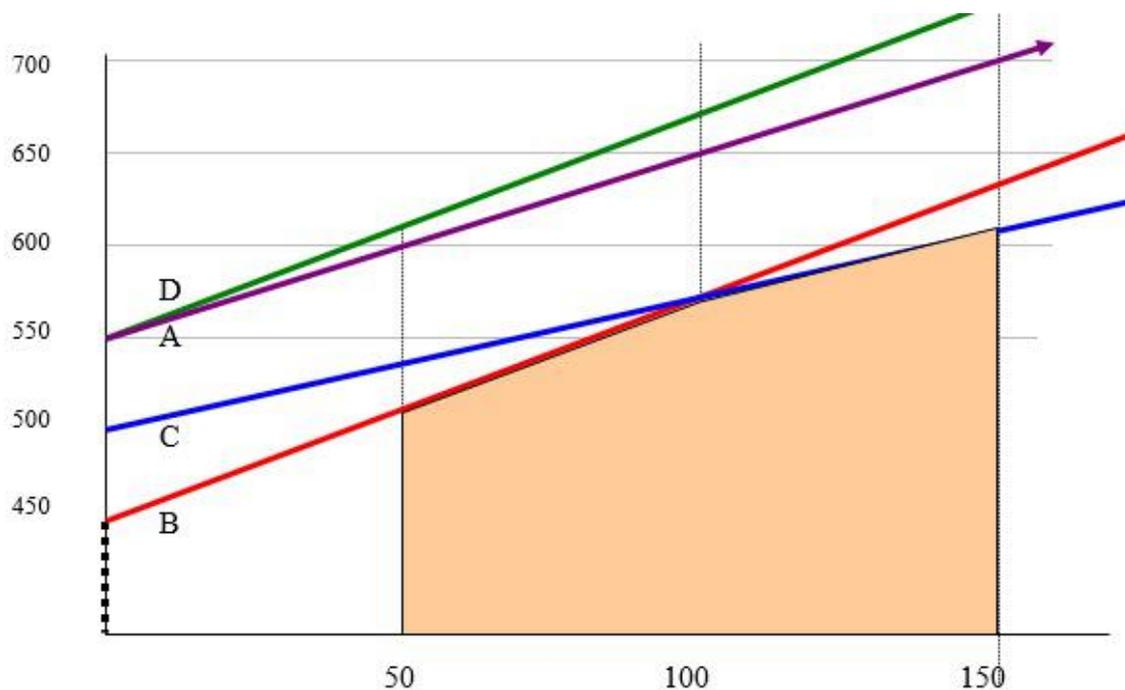
$$D = \text{Rp } 550.000.000 + 1.500 X$$

Langkah keempat adalah menghitung total biaya untuk 50.000 unit dan 100.000 unit,

Table 7.6. Langkah 4: Metode Biaya untuk memilih Lokasi

Lokasi	Total biaya		
	0 unit	50.000 unit	100.000 unit
A	530.000.000	590.000.000	650.000.000
B	450.000.000	540.000.000	630.000.000
C	500.000.000	565.000.000	630.000.000
D	550.000.000	625.000.000	700.000.000

Langkah kelima adalah menggambar grafik untuk masing-masing fungsi linier keempat lokasi,



Gambar 7.1 Grafik Fungsi Linier 4 Lokasi

Dari gambar 7.1 terlihat bahwa bila kita berproduksi dibawah 100.000 unit maka lokasi terbaik adalah B, namun bila kita berproduksi diatas 100.000 unit maka lokasi terbaik adalah C.

a. Desain Fasilitas & Lay-Out

Agar produksi barang dan jasa terjamin kelancarannya, maka perlu dijamin keberadaan dan kemanfaatan fasilitas produksi seperti bangunan, mesin, peralatan, dan inventaris sehingga untuk itu perlu dipikirkan penempatan, penyimpanan, perlindungan nya. Tugas pokok fasilitas produksi tersebut adalah melindungi operasi manufaktur dan pelayanan operasi.

Selain fasilitas pokok tersebut perlu juga kita pikirkan keberadaan fasilitas pendukung yang mungkin berupa gang-gang, tangga-tangga, kantor, kafetaria, gudang alat, gudang sparepart, gudang persediaan, ruang istirahat (*rest room*), kamar mandi, stasiun pemberian perintah, rak-rak kartu kerja, *filing cabinet*, meja-kursi kerja, ruang tamu, ruang pengolah data, perangkat komputer, jaringan telephon dan komunikasi internal, ventilasi, jaringan listrik dan penerangan lampu,

jaringan musik, lukisan dinding pemberi citra dan penambah semangat kerja, jaringan air, dan AC. Selain fasilitas penunjang produksi barang dan jasa tersebut yang berada di dalam ruang diperlukan juga fasilitas pendukung di luar ruang seperti penyediaan lahan parkir kendaraan tamu dan pengunjung, tempat penerimaan dan pengiriman barang dan bahan, pos satpam, papan-papan petunjuk keberadaan gedung dan ruang, papan petunjuk bagaimana harus berperilaku selama berada dalam lingkungan pabrik, penyediaan topi proyek pengaman, dan lain sebagainya. Mungkin daftar tersebut bisa lebih panjang. Fasilitas tersebut seperti perabot rumah tangga yang terasa biasa bila tersedia, namun bila kurang atau tidak berfungsi barulah kita merasa pentingnya.

Fasilitas produksi tersebut hendaklah fleksibel dalam arti sudah disesuaikan dengan perubahan pola produksi dan operasi. Untuk itu diperlukan ;

- 1) atap yang cukup tinggi yang memungkinkan peletakan fasilitas tambahan seperti *overhead conveyor* untuk pengendalian dari atas di pabrik, *overhead projector* untuk ruang presentasi, meskipun pada saat ini belum diperlukan.
- 2) Gang-gang lebar (jarak antara mesin, meja, dan fasilitas produksi dan operasi dengan tembok).
- 3) Ruang listrik atau generator pembangkit listrik cadangan (*genzet*).
- 4) Lantai beton yang kuat untuk menopang mesin dan alat produksi yang lain.
- 5) Mesin dan peralatan produksi dan operasi yang mudah dipindah.

Desain fasilitas juga memperhatikan bentuk bangunan gedung, apakah berlantai tunggal atau lebih. Semakin tinggi gedung semakin kompleks penataan desain fasilitasnya. Diperlukan perencanaan dan arsitektur yang rapi dan estetik untuk menjamin ketepatan desain fasilitas.

Untuk efisiensi ruang, khususnya di kota-kota besar dimana harga tanah sangat mahal, saat ini lantai bawah tanah (*underground = UG*) dan lantai dasar (*basement*) sering digunakan untuk parkir dan penyimpanan barang / gudang. Selain itu diperlukan juga daerah terbuka yang memungkinkan terjadinya sosialisasi antar karyawan saat istirahat dalam bentuk taman, *plaza* atau tempat ibadah harian seperti mushola atau bahkan masjid.

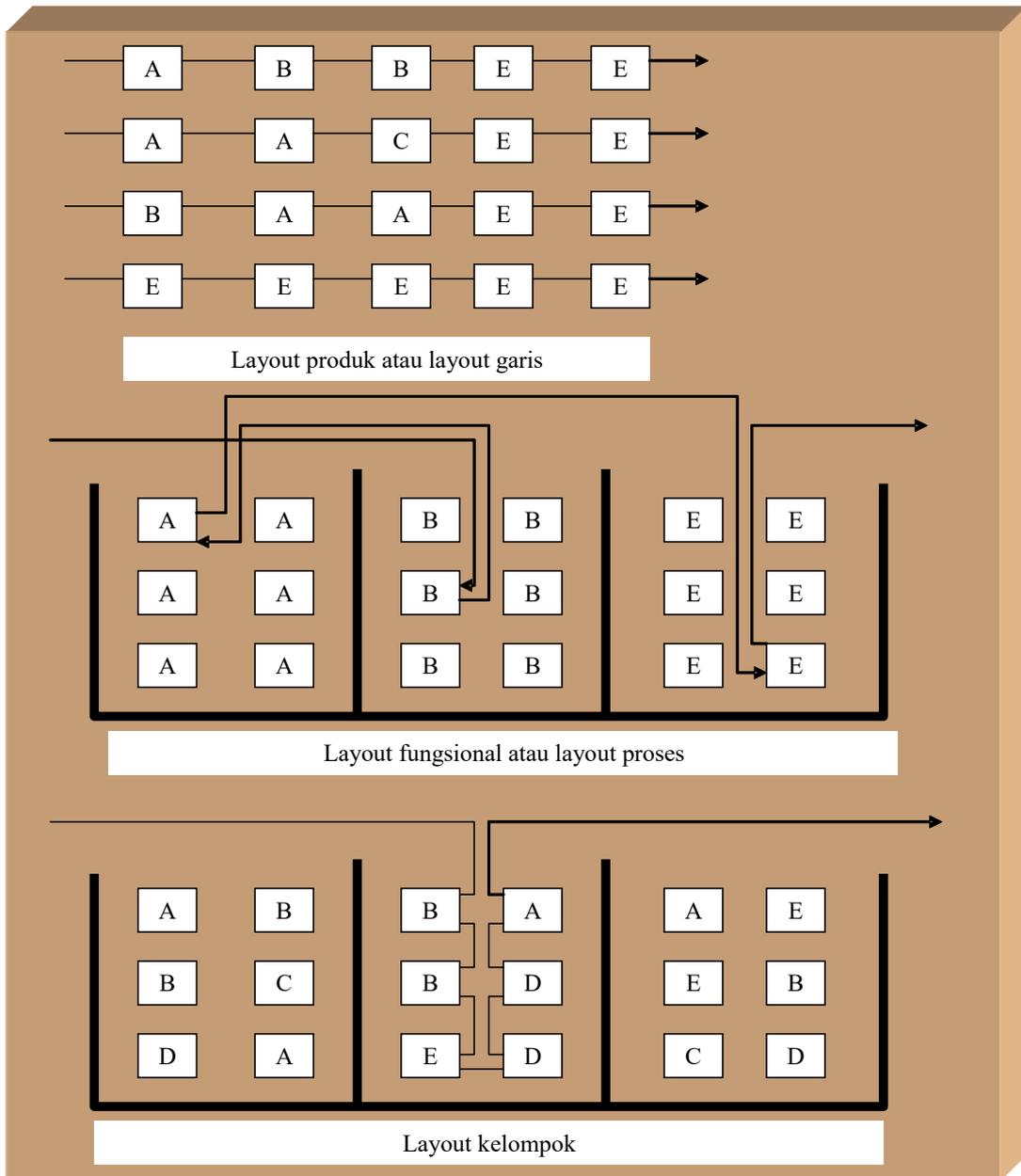
b. Lay-Out Fasilitas

Lay-out fasilitas harus dirancang untuk memungkinkan perpindahan yang ekonomis dari orang-orang dan bahan-bahan dalam berbagai proses dan operasi perusahaan [1]. Sehingga bisa dikatakan bahwa tujuan utama layout fasilitas adalah efisiensi gerakan, biaya dan waktu.

Pada hakikatnya pengaturan layout adalah pengaturan tata-letak fasilitas kerja, karyawan, bahan dan fasilitas pendukung lainnya agar tercipta kelancaran proses produksi dan operasi yang berjalan secara efisien. Oleh karena itu proses penentuan layout yang baik adalah perencanaan dari awal tentang segala fasilitas produksi dan operasi yang akan digunakan lengkap dengan perencanaan jaringannya baru kemudian disusun arsitektur bangunan gedungnya yang sesuai. Bila kemudian yang terjadi sebaliknya maka terdapat kemungkinan terjadi pembongkaran gedung yang mungkin “tambal-sulam”, hal ini tentu saja bukan hanya menyebabkan tidak efisien tapi juga tidak estetik. Pada gambar 7.2 terlihat contoh pola tataletak yang bisa diaplikasikan pada perusahaan manufacturing maupun jasa.

Pada umumnya terdapat **4 pola dasar umum layout**, yaitu :

- 1) **Lay-out fungsional** (kadang disebut “proses” atau “job lot”), yang berkenaan dengan mesin-mesin dan peralatan sejenis pada suatu tempat yang melaksanakan fungsi-fungsi yang sama.
- 2) **Lay-out produk**, berkenaan dengan pengelompokan mesin-mesin dan peralatan yang diperlukan untuk membuat produk-produk tertentu berdasar atas urutan proses produksi, dimana produk-produk bergerak secara terus menerus dalam satu garis perakitan. Layout produk berorientasi pada produk yang sedang dibuat, untuk mencapai volume produksi yang tinggi.
- 3) **Lay-out kelompok**, merupakan suatu variasi dari layout produk. Dalam layout kelompok, bagian-bagian dan komponen-komponen produk yang sedang dibuat dikelompokkan menjadi semacam “keluarga”, dan berbagai area atau departemen dipisah-pisahkan untuk mengerjakan hanya komponen-komponen tersebut dan melakukan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk membuatnya selesai.
- 4) **Lay-out posisi tetap**, menempatkan produk-produk kompleks yang sedang dirakit pada suatu tempat, seperti pembuatan pesawat Boeing 747, kapal dan sebagainya. Kebanyakan perusahaan menggunakan secara kentara satu atau lebih pola layout, atau semuanya.



Sumber: Mahadevan [2]

Gambar 7.2 Pola Lay-out dan Tataletak

c. Lokasi Perusahaan Jasa

Lokasi pada pemasaran perusahaan manufacturing adalah saluran distribusi dimana produk disediakan untuk terjadinya penjualan. Untuk menunjukkan penjenjangan maka dikenal adanya pedagang besar (*whole seller*), distributor, agen dan pedagang eceran. Sementara itu di pemasaran bank dan perusahaan jasa pada umumnya, lokasi yang dimaksud adalah jejaring (*net-working*) dimana produk dan jasa bank disediakan dan dapat dimanfaatkan oleh nasabah. Oleh karena itu jejaring pemasaran bank tidak hanya berupa kantor bank sendiri dimana disediakan produk dan jasa bank sendiri saja tetapi termasuk juga kantor bank lain bahkan mesin ATM bank lain dimana produk dan jasa bank dapat dimanfaatkan [1].

Sebagai suatu organisasi jejaring memang tidak memerlukan dukungan fisik kantor untuk kegiatan pemasaran. Dalam era telekomunikasi global peran fisik bangunan kantor bisa diwakili oleh atribut-atribut lain yang dititipkan pada kantor bank lain yang termasuk anggota jejaring pemasaran. Kita di Indonesia mengenal kartu kredit Visa dan Master Card, namun kita sulit menemukan bangunan kantor secara fisik. Meskipun kita sulit menemukan kantornya toh kita selalu bisa menggunakan kartu kredit itu. Kita bisa merasakan manfaatnya.

Namun dalam pembahasan kita tentang bauran pemasaran berupa place bank disini kita konsentrasikan pada pengertian sebagai lokasi fisik bank. Ini berarti tempat dimana produk dan jasa bank disediakan untuk dapat dibeli dan dimanfaatkan oleh nasabah. Termasuk lokasi bank disini adalah letak kantor bank mulai dari kantor pusat, kantor cabang, kantor cabang pembantu, dan kantor kas. Termasuk didalamnya adalah mesin anjungan tunai mandiri (ATM).

Penentuan lokasi bank merupakan kebijakan yang harus diambil dengan hati-hati. Kantor bank harus dibangun di tempat yang strategis, yang dekat dengan nasabah berada, mudah pencapaiannya (aksesibilitas), dekat dengan penyedia tenaga kerja, dan dekat dengan BI (Bank Indonesia).

Selain penentuan tempat kantor bank, penentuan tata letak (*lay-out*) kantor di luar (*out-door*) dan tata letak kantor di dalam (*in-door*) menjadi bahasan penting perbankan. Nasabah harus merasa nyaman dengan tata-letak bank. Mulai saat nasabah memasuki halaman bank, memarkir kendaraannya, keteduhan halaman, keamanan halaman parkir, kemudahan pencapaian kantor depan (*front office*)

dimana nasabah bisa melakukan transaksi perbankan, kenyamanan ruang dalam, tata letak teller, CS, dan rak-rak aplikasi, meja-meja untuk mengisi aplikasi, ruang tunggu, tata penerangan ruangan, ketersediaan music dan media televisive di ruang tunggu layanan, sampai pada system antrian layanan [3].

Penentuan lokasi pada hakikatnya adalah untuk mendekatkan diri dengan nasabah, baik nasabah sumber dana maupun nasabah kredit, namun selain itu terdapat beberapa tujuan dalam penentuan lokasi bank, yaitu:

1. Memudahkan pelayanan nasabah dengan mendekati dan memudahkan pencapaiannya (aksesibilitas). Termasuk dalam pengetahuan aksesibilitas ini adalah bukan hanya dekatnya jarak, tetapi juga kemudahan menjangkaunya dari angkutan umum, terletak di jalan yang mudah dijangkau dari arah mana saja, terletak di tengah kota, dan banyak dilewati angkutan kota sepanjang jam kerja kantor bank. Termasuk kemudahan dalam hal parkir kendaraan.
2. Kemudahan pemasangan dan ketersambungan dengan jejaring teknologi.
3. Lokasi memungkinkan bank menata kantor dan tata-letak in/out-door dengan leluasa sehingga mendukung ketersediaan parker, ruang layanan, ruang tunggu dan sarana layanan lainnya sehingga mampu membuat kenyamanan dan kepuasan nasabah dalam memanfaatkan produk dan jasa bank.
4. Tata-letak di dalam kantor memungkinkan system antrian yang efektif tapi sekaligus efisien. Dukungan penataan udara ruangan, kelapangan lokasi antrian, dukungan hiburan di tempat antrian (audio-video) adalah hal yang perlu diperhatikan.
5. Memudahkan tenaga kerja penggerak kantor bank dalam mencapainya. Hal ini diharapkan dapat mempermudah karyawan dalam melayani nasabah dengan baik tanpa diganggu dengan keterlambatan masuk kantor dengan alasan jalanan ramai dan padat.
6. Memenuhi unsur keamanan asset yang ada di dalam kantor atau pusat layanan [4]

Teknik penilaian lokasi digunakan untuk menghitung kelayakan lokasi bank ditinjau dari beberapa aspek penentuan lokasi bank. Terdapat beberapa aspek penentuan kantor bank, di antaranya adalah:

- a. Dekat dengan pasar
- b. Dekat dengan perumahan
- c. Tersedia tenaga kerja baik jumlah dan kualitas

- d. Tersedia fasilitas transportasi
- e. Tersedia sarana dan prasarana seperti listrik, air, telepon.
- f. Dukungan masyarakat.
- g. Dekat dengan kantor BI.
- h. Biaya investasi (tanah dan bangunan)
- i. Prospek perkembangan harga tanah dan bangunan
- j. Kemungkinan untuk perluasan lokasi
- k. Adanya insentif pajak atau kemudahan dalam peraturan kepegawaian.

Setelah kita mengetahui beberapa aspek dalam penentuan kantor bank, maka ada baiknya kita juga mengetahui teknik penentuan kantor bank. Pada umumnya teknik penentuan kantor bank terdapat 2 yaitu:

1. Teknik Penilaian Hasil
2. Teknik Perbandingan Biaya.

Dalam teknik penilaian hasil, akan dievaluasi beberapa aspek penting dalam pendirian suatu kantor bank. Masing-masing aspek akan diberi nilai, semakin tinggi manfaat dan kemungkinan untuk berhasilnya suatu kantor dari aspek tersebut semakin tinggi nilainya. Kemudian masing-masing aspek itu diberi bobot sesuai dengan tujuan pendirian bank tersebut. Hasil perkalian nilai aspek dengan bobot aspek merupakan nilai aspek tertimbang. Penjumlahan dari seluruh nilai aspek tertimbang adalah total nilai pilihan setiap lokasi. Kemudian kita akan memilih lokasi dengan nilai tertinggi.

Ilustrasi:

Bank Anti Mlarat, akan mendirikan satu kantor bank di suatu propinsi. Beberapa kota telah disurvei untuk menilai kemungkinan pendirian kantor bank, dengan hasil sebagai berikut: Surabaya, Malang, Jember, Madiun. Sedangkan aspek-aspek yang dinilai beserta bobotnya adalah: Dekat dengan pasar (30%), Dekat dengan perumahan (20%), Tersedia tenaga kerja (15%), Tersedia fasilitas transportasi (10%), Tersedia sarana dan prasarana seperti listrik, air, telepon (10%), Dekat dengan kantor BI (10%), Biaya investasi tanah dan bangunan (5%). Sedangkan nilai hasil survey untuk masing-masing kota adalah sebagai berikut:

No	Aspek Yang Dinilai	Surabaya	Malang	Jember	Madiun
1	Dekat pasar	8	8	9	10

2	Dekat perumahan	8	7	6	6
3	Dekat Tenaga kerja	8	8	7	9
4	Sedia transport	9	8	7	8
5	Sedia sarpras	10	8	7	9
6	Dekat BI	10	9	8	9
7	Investasi murah	6	7	9	9

Dengan data seperti itu, di kota mana keputusan kita untuk mendirikan kantor bank kita?

Jawab:

Dengan teknik Penilaian Hasil, kita bisa menghitung hasil penilaian dari beberapa aspek dengan terlebih dulu mengalikan dengan bobot masing-masing aspek.

Nilai Tertimbang dari masing-masing aspek:

No	Aspek Yang Dinilai dan bobotnya	Surabaya	Malang	Jember	Madiun
1	Dekat pasar (30%)	2,4	2,4	2,7	3,0
2	Dekat perumahan (20%)	2,4	2,1	1,8	1,8
3	Dekat Tenaga kerja (15%)	2,4	2,4	2,1	2,7
4	Sedia transport (10%)	2,7	2,4	2,1	2,4
5	Sedia sarpras (10%)	3,0	2,4	2,1	2,7
6	Dekat BI (10%)	3,0	2,7	2,4	2,7
7	Investasi murah (5%)	1,8	2,1	2,7	2,7
	Total Nilai	17,7	16,5	15,9	18,0

Berdasar nilai tertimbang dari 7 aspek yang dinilai tersebut, maka kota madiun mendapat nilai tertinggi yaitu 18,0. Dengan demikian Bank Anti Mlarat akan menentukan kota madiun sebagai kota yang paling cocok untuk pendirian kantor bank berdasar teknik Penilaian Hasil.

Bagi bisnis e-commerce yang sedang tren akhir-akhir ini, peranan manajemen operasi sangatlah penting. Dalam bisnis elektronik memang tidak diperlukan tempat untuk produksi dan pelayanan yang luas karena justru hematnya tempat produyksi dan layanan itulah keunggulan bisnis on-line. Namun meskipun demikian diperlukan manajemen operasi yang ergonomis sehingga dapat melayani kebutuhan dan keinginan konsumen dengan baik. Tata letak jaringan computer dan komunikasi berbasis internet menjadi penting dan menentukan keberhasilan perusahaan berbasis elektronik ini [5].

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Chary, SN. 2009. *Production and Operation Management. 4e.* Tata McGraw-Hill. New Delhi: India.
- [2] Mahadevan, B. 2010. *Operation Management: Theory and Practice. Second Edition.* Pearson. Chennai: India.
- [3] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business,* Willey and Sons. Hoboken, NJ.
- [4] McCrie, Robert. 2016. *Security Operations Management. Third Edition.* Elsevier.
- [5] Schniederjans, Marc J. Cao, Qing. Triche, Jason H. 2010. *E-Commerce Operations Management. 2nd Edition.* World Scientific Publisher. New Jersey: USA.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Bisakah anda jelaskan perbedaan proses produksi di perusahaan manufacturing dengan proses operasi di perusahaan jasa?
2. Mengelola persediaan tidaklah mudah, semakin banyak persediaan justru tidak lebih baik, sementara itu kekurangan stock juga akan menambah beban bagi perusahaan. Coba jelaskan statement ini!
3. Terdapat beberapa factor yang harus dipertimbangkan dalam memilih lokasi pabrik, tolong jelaskan factor apa sajakah itu.
4. Adakah perbedaan antara pemilihan lokasi pabrik dengan pertimbangan dalam memilih lokasi perusahaan jasa? Kalau ada tolong sebut dan jelaskan. Cobalah diskusikan dengan teman-teman ada perbedaan itu kalau ada!
5. Dalam penilaian lokasi bank, aspek-aspek apa saja yang dinilai? Coba sebut dan jelaskan dengan memberi contoh.
6. Buatlah simulasi dalam menghitung penilaian lokasi kantor bank berdasar teknik perhitungan hasil, dengan bobot berbeda, misalnya 25%, 25%, 20%, 5%, 5%, 15%, 5%. Berdasar bobot tersebut, kota manakah yang akan dipilih untuk didirikan kantor bank?
7. Diskusikan tata letak yang baik bagi perusahaan elektronik berbasis internet (*on-line*).

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 8

Informasi Bisnis

TUJUAN BAB INI

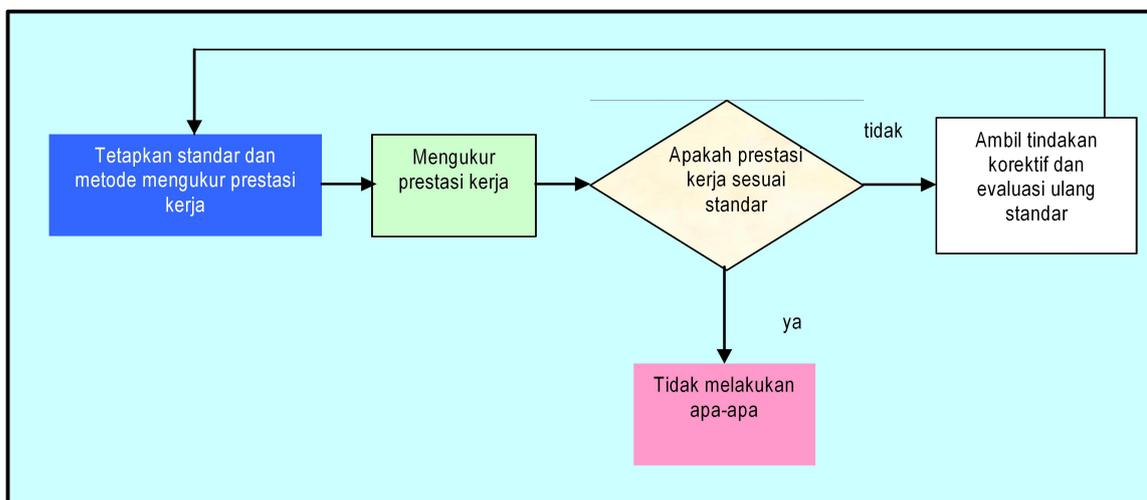
Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Menjelaskan Informasi untuk Pengendalian Bisnis
2. Mengenal SIA sebagai alat pengendali manajemen
3. Mendiskusikan Laporan Keuangan dan arti pentingnya

1. Informasi untuk Pengendalian Bisnis

Informasi dalam bisnis amat diperlukan untuk membuat keputusan. Diperlukan informasi yang tepat dan cepat untuk mendukung proses pengambilan keputusan. Biasanya informasi yang tersedia dalam kondisi asimetris yang cenderung bias dan tidak jernih. Untuk itu diperlukan ketrampilan khusus dan biaya untuk memperoleh informasi yang bersih dan benar. Kegiatan memperoleh informasi yang akurat dan cepat ini juga berhubungan dengan pengendalian [1].

Pengendalian atau pengawasan (*control*) membantu manajer memantau keefektifan perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan, serta mengambil tindakan korektif sesuai dengan kebutuhan. Definisi *control* adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan, secara bagan dapat dilihat pada gambar 8.1. sebagai berikut:



Gambar 8.1. Proses Pengendalian

Di zaman eksponensial ini, kebanyakan manajer menghadapi sejumlah tantangan dalam mendesain sistem pengendalian yang menyediakan umpan balik akurat yang tepat waktu, dan ekonomis yang dapat diterima oleh anggota organisasi. Kebanyakan tantangan ini dapat dilacak sampai pada keputusan mengenai apa yang perlu dikendalikan dan seberapa sering kemajuan perlu diukur. Dan mencoba untuk mengendalikan terlalu banyak elemen operasi terlalu ketat dapat menurunkan moral karyawan, membuat manajer frustrasi dan memboroskan waktu, energi dan uang yang berharga [2].

Semestinya manajer dapat memfokuskan diri pada faktor yang mudah diukur, seperti jumlah penjualan yang dapat dicapai dan mengabaikan faktor yang

sulit diukur seperti mengapa orang membeli. Tapi dalam jangka panjang jawaban mengenai mengapa orang membeli produk kita akan sangat bermanfaat [3]. Kebanyakan masalah-masalah ini dapat dihindari dengan analisis yang menentukan bidang prestasi kerja kunci (*key performance areas*) atau titik pengendalian strategis. Sehingga dapat dikatakan bahwa *control system* atau sistem pengendalian itu adalah : prosedur yang terdiri dari berbagai langkah yang diterapkan untuk berbagai tipe pengendalian.

Tabel 8.1. Standar yang dipergunakan dalam bidang Fungsional untuk mengukur Prestasi

Produksi	Pemasaran	SDM	Keuangan
Mutu	Volume penjualan	Hubungan tenaga kerja	Pengeluaran modal
Jumlah	Pengeluaran penjualan	Pergantian tenaga kerja	Sediaan
Biaya	Pengeluaran periklanan	Tingkat absensitenaga kerja	Arus modal
Prestasi kerja individual	Prestasi kerja salesman individual		Likuiditas

a. Pengendalian dengan Sistem

Organisasi yang terus berkembang dituntut untuk mengembangkan usahanya dengan suatu tingkat pertumbuhan tertentu sesuai dengan ukuran-ukuran keuangan yang ditentukan oleh manajemen [4]. Ukuran-ukuran keuangan tersebut akan dapat dihasilkan dengan mudah manakala manajemen mempunyai suatu sistem informasi yang memadai sehingga setiap saat manajemen dapat membaca, menganalisis, dan kemudian mengambil keputusan dengan segera. Kondisi dunia usaha yang cepat berubah dan berkembang saat ini memaksa siapapun pelaku dunia usaha tak terkecuali badan usaha yang berkembang mulai dari yayasan sosial, maupun perusahaan untuk senantiasa membuat keputusan bisnis demi menjaga dan mempertahankan kelangsungan hidup usaha. Sistem yang dibahas disini adalah Sistem Akuntansi, sebagai dasar bagi pembahasan bab-bab berikutnya.

Sistemlah yang akan mengolah data yang *dientry* menjadi suatu laporan yang sesuai dengan kehendak manajemen kapanpun dan dalam kondisi apapun. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem yang terpadu yang bisa melingkupi seluruh kegiatan usaha sehingga diharapkan keputusan manajemen yang diambil berdasarkan informasi dari sistem tersebut berhasil guna (efektif) dan tepat guna (efisien). Suatu sistem informasi yang *integrated* akan menopang suatu *business process*. Sistem Informasi yang *integrated* tersebut haruslah dimulai dari sistem-

sistem kecil yang mencakup suatu kegiatan tertentu misalnya sistem informasi akuntansi.

2. SIA sebagai Alat Kendali Manajemen

Sistem Informasi Akuntansi, selain digunakan sebagai alat manajemen untuk mendapat informasi, menganalisis dan memutuskan, juga berfungsi sebagai alat untuk mempertanggung jawabkan wewenang yang telah didelegasikan manajemen kepada *level-level* manajemen dan karyawan dibawahnya. Pertanggung jawaban tersebut akan berjalan lancar dengan bantuan suatu sistem yang memungkinkan setiap karyawan mencatat dan mendokumentasikan seluruh kejadian dan transaksi yang terjadi dengan sistematis, teratur, baku dan mudah.

Sistem Informasi Akuntansi (SIA) merupakan jaringan dari seluruh prosedur, formulir-formulir, catatan-catatan, dan alat-alat yang digunakan untuk mengolah data keuangan menjadi suatu bentuk laporan yang akan digunakan oleh pihak manajemen dalam mengendalikan kegiatan usahanya dan selanjutnya digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajemen. SIA merupakan sub sistem yang merupakan satu kesatuan sistem *business process* yang saling terkait satu sama lain [5].

Tujuan pokok dari diselenggarakannya SIA adalah terciptanya Pengendalian Intern yang melembaga menjadi suatu budaya manajemen yang sehat. Pengendalian intern tersebut mempunyai maksud :

- ☞ Mengamankan harta perusahaan
Hal ini berarti mencegah usaha-usaha penyelewengan baik yang disengaja maupun yang tak disengaja, semisal: salah dalam operasi penjumlahan, pengurangan, perkalian dan pembagian, kurang dalam pencatatan faktur dan semacamnya.
- ☞ Memperoleh data yang dipercaya
Dipercaya karena dapat dipakai oleh berbagai pihak ekstern untuk kepentingan yang berbeda-beda, juga dapat dipercaya karena dapat dipakai oleh intern untuk menentukan tindakan yang tepat dalam kegiatan layanan, penjualan, pengukuran efisiensi, dan lain-lain.
- ☞ Melancarkan operasi dan efisiensi
Sistem yang baik akan memungkinkan terjadi evaluasi diri untuk meningkatkan kinerja pelayanan dalam rangka mengefisienkan dan memperlancar operasi perusahaan. Sistem yang baik akan mampu memperbaiki prosedur, formulir, dan bahkan struktur organisasi disesuaikan dengan tuntutan lingkungan perusahaan baik intern maupun ekstern.
- ☞ Mendorong ditaatinya kebijakan manajemen.

Sistem yang baik akan melembaga menjadi suatu kebiasaan yang tidak dirasakan sebagai suatu beban, sehingga akan menimbulkan suatu sinergi yang begitu baik, antar karyawan bahu membahu menuju tercapainya tujuan, visi, dan misi perusahaan. Ketaatan seluruh karyawan pada kebijakan manajemen adalah awal dari keberhasilan organisasi.

Pengendalian intern akan berjalan dengan memuaskan dan optimal bila beberapa kondisi dibawah ini terpenuhi:

- ✓ Terdapat pemisahan fungsi yang jelas dalam organisasi. Struktur organisasi harus mengkomunikasikan suatu pemisahan fungsi yang jelas satu sama lain sehingga tidak memungkinkan adanya tumpang tindih. Siapa membuat laporan, dan dilaporkan kemana, siapa yang membuat, mengetahui, dan siapa yang menyetujui, harus mampu dibaca dalam struktur organisasi. Mana yang merupakan jalur komando yang mempunyai kekuatan untuk memerintah dan mana yang jalur koordinasi yang berfungsi untuk mensinkronkan suatu tindakan demi tercapainya tujuan organisasi yang lebih baik.
- ✓ Pendelegasian wewenang dan prosedur pencatatan yang memadai. Adanya pendelegasian wewenang yang jelas untuk setiap kegiatan akan menghilangkan iklim syak wasangka yang tidak diperlukan. Kasir mempunyai kekuasaan untuk mengeluarkan uang sampai pada batas tertentu, selebihnya harus diotorisasi oleh Kabag. Keuangan dan selebihnya lagi harus disetujui oleh Direktur, demikian pula dalam hal pemberian *terminj* pembayaran – dalam batas tertentu boleh diputuskan oleh Kasir, diatas itu harus minta persetujuan Kabag. Keuangan atau Direktur. Tentu saja semua ketentuan itu harus diatur tersendiri dalam Peraturan Perusahaan yang disosialisasikan kepada karyawan dan ditaati bersama.
- ✓ Praktek-praktek yang sehat dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Sistem dan prosedur yang telah ditetapkan dan dijadikan pedoman harus dilaksanakan sebaik mungkin, dengan penuh disiplin oleh setiap karyawan. Sistem akan berlaku untuk semua karyawan tanpa pandang bulu, suatu penyimpangan sistem oleh suatu unit kerja yang ditolerasi oleh manajemen akan menyebabkan percobaan penyimpangan sistem oleh unit kerja lain. Manajemen harus menjadi teladan bagi terciptanya praktek-praktek yang sehat tersebut.
- ✓ Derajat mutu karyawan yang cocok dengan tanggung jawabnya. Mutu karyawan tidak hanya terbatas pada pendidikan formal dan informal karyawan saja, tetapi meliputi juga sikap mental, sikap perilaku, sikap independensi dan sikap tahu terhadap fungsi jabatannya, kuat dalam prinsip, sikap interaktif dan kooperatif pada porsi yang tepat. Banyak orang pandai,

orang cakap, tetapi tidak berprinsip sehingga mengikuti arus. Hal demikian akan melemahkan pengendalian intern. Keinginan untuk menyeleweng dan menyalahgunakan kekuasaan akan sulit terealisasi bila seluruh karyawan berhak melakukan kontrol tanpa rasa takut.

Materi Sistem Informasi Akuntansi disusun dengan memperhatikan hal-hal berikut :

1. Konsep teoritis SIA dan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang berlaku.
2. Kebutuhan manajemen untuk peningkatan kinerja organisasi dan pertanggung jawabannya.
3. Kondisi terkini organisasi dan kemungkinan pengembangannya di masa depan.

Dengan memperhatikan ke-tiga materi SIA tersebut diatas diharapkan penerapan SIA bisa berjalan dengan baik, benar dan mudah serta mampu mengikuti perkembangan jaman paling tidak 3 sampai 5 tahun kedepan. Perencanaan strategis sebaiknya diintegrasikan dalam penyusunan SIA untuk menampung kemungkinan pengembangan bisnis.

SIA didesain dengan basis komputerisasi satu dan lain hal karena tuntutan jaman dan untuk kebutuhan fleksibilitas pengembangan di masa depan. Secara umum materi SIA terdiri dari :

- Kebijakan Akuntansi ;
Merupakan aturan-aturan yang mendasari perlakuan akuntansi terhadap suatu transaksi. Aturan tersebut disesuaikan dengan SAK, peraturan-peraturan pemerintah lainnya serta kondisi praktis organisasi.
- Daftar dan kode akun
Merupakan daftar perkiraan yang dinyatakan dalam buku besar dan buku-buku pembantu lainnya dan digunakan untuk tujuan pengendalian. Kode akun memberikan informasi dan menggambarkan secara jelas dan lengkap dari masing-masing sub dan kelompoknya, sehingga informasi yang diberikan dapat digunakan untuk kepentingan pengendalian, penilaian, dan pengambilan keputusan.
- Media input dan Pedoman Penjurnalan
Media input dalam sistem komputerisasi adalah form-form yang digunakan untuk mengentry suatu transaksi, sedang Pedoman Penjurnalan berisi aturan yang ditetapkan untuk menjurnal suatu transaksi yang meliputi bukti yang diperlukan, penjurnalan debit dan kredit suatu transaksi dan nilai yang dicatat.
- Media Pembukuan
Media pembukuan meliputi bermacam-macam buku dan fungsinya masing-masing yang diperlukan untuk menyelenggarakan SIA dengan baik. Pada akhirnya juga ditentukan jenis-jenis laporan standar dan laporan manajemen

yang harus dihasilkan oleh SIA, seperti Neraca, Laporan Laba/Rugi, dan Laporan Arus Kas.

- **Siklus Akuntansi**

Menjelaskan urutan kegiatan yang harus dilalui oleh SIA mulai dari pengumpulan bukti-bukti dasar transaksi, penjurnalan, pencatatan ke dalam kartu-kartu, pemilahan dalam buku besar, penyusunan dalam neraca *percobaan*, dan pada akhirnya penyusunan laporan keuangan dalam bentuk neraca, laporan laba/rugi dan laporan arus kas.

3. Laporan Keuangan

Mengapa diperlukan Laporan Keuangan? pertanyaan ini menjadi pembuka dalam setiap pembicaraan mengenai Laporan Keuangan Perusahaan. Bukan hanya karena Laporan Keuangan telah terlanjur menjadi sesuatu yang penting tetapi lebih dari itu Laporan Keuangan menjadi penting bahkan sangat penting karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Menjadi tolok ukur keberhasilan manajemen
2. Menjadi alat untuk pertanggung jawaban manajemen
3. Menjadi dasar bagi pengembangan perusahaan
4. Menjadi dasar bagi penutupan perusahaan
5. Menjadi dasar kegiatan-kegiatan untuk meyakinkan pihak luar perusahaan untuk terlibat mengembangkan perusahaan.

Pengertian Laporan Keuangan menurut lembaga profesi yang mengurus masalah Laporan yaitu Ikatan Akuntan Indonesia tertuang dalam buku Standar Akuntansi Keuangan (IAI, 2017) terdiri dari :

- 1) Laporan Laba / Rugi
- 2) Laporan Laba Ditahan.
- 3) Neraca
- 4) Laporan Arus Kas
- 5) Catatan atas Laporan Keuangan

IAI [5] mensyaratkan bahwa Laporan Keuangan harus menggambarkan dampak keuangan dari transaksi dan peristiwa lain yang diklasifikasikan dalam beberapa kelompok besar menurut karakteristik ekonominya. Kelompok besar itu merupakan unsur laporan keuangan. Unsur yang berkaitan secara langsung dengan pengukuran posisi keuangan adalah aktiva, kewajiban dan ekuitas. Sedang unsur yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dalam laporan laba rugi adalah penghasilan dan beban. Laporan Perubahan Posisi Keuangan biasanya mencerminkan berbagai unsur laporan laba rugi dan perubahan dalam berbagai unsur neraca.

Laporan keuangan menjadi titik yang sangat krusial bagi manajemen karena sampai saat ini laporan keuanganlah yang sering dijadikan ukuran kinerja suatu manajemen. Baik buruknya kinerja manajemen dilihat dari laporan keuangan. Oleh karena itu laporan keuangan biasanya dianalisis untuk mengetahui prestasi manajemen. Sehingga seringkali manajemen berupaya sekuat tenaga untuk memperbaiki laporan keuangan. Mulai dari tindakan yang syah dan legal formal dapat dibenarkan, sampai pada upaya-upaya *window dressing* yang bersifat sementara. Banyak kasus memperbaiki laporan keuangan (*make up*) terutama menjelang tutup tahun baik untuk kepentingan intern (dengan tujuan memperbaiki tampilan kinerja) sampai pada *make up* untuk kepentingan ekstern seperti untuk memperkecil jumlah pajak yang harus dibayar atau untuk meminta keringan beban bunga kredit perbankan.

Berikut ini akan disajikan penjelasan masing-masing komponen laporan keuangan, dilengkapi dengan contoh-contohnya untuk memudahkan pemahaman.

1) Neraca

Persamaan dasar akuntansi yang tercermin dalam Neraca adalah :

$$\text{Harta} = \text{Utang} + \text{Modal}$$

Hakikat penyusunan neraca adalah mengetahui posisi Harta, Utang dan Modal pada suatu waktu tertentu. Tentu saja bila waktunya berubah, posisi neraca juga ikut berubah. Oleh karena itu neraca akan berubah setiap hari, karena posisi masing-masing komponen juga berubah. Mengingat dinamika neraca yang sedemikian maka neraca seharusnya dapat ditampilkan setiap hari bahkan diperlukan juga dukungan sistem informasi akuntansi yang dapat menampilkan (*display*) neraca setiap saat (setiap jam, menit, bahkan detik).

Harta (*assets*) terdiri dari harta lancar (*current assets*), harta tetap (*fixed assets*) dan harta lainnya (*others assets*).

Harta lancar disusun berdasarkan tingkat kecairannya menjadi kas, pada umumnya terdiri dari :

- a Kas
- b Piutang,
- c Persediaan

Sedang harta tetap, disusun berdasarkan tingkat kekekalannya, karena harta tetap dibeli dengan niat tidak untuk diperjual belikan. Bila terdapat harta tetap yang secara fisik berupa tanah, gedung/kantor, pabrik/mesin, dan inventaris namun keberadaannya diniatkan untuk

diperjual belikan, maka semestinya masuk dalam kelompok Persediaan (harta lancar). Harta tetap pada umumnya terdiri dari:

- d Tanah
- e Gedung; Kantor dan Pabrik.
- f Mesin dan Peralatan
- g Kendaraan
- h Inventaris dan Perlengkapan

Selain Harta Lancar dan Harta Tetap, suatu Neraca biasanya juga terdapat komponen Harta Lain yang berisi sub pos seperti Beban Ditangguhkan. Bila dalam Harta Tetap dialokasikan suatu beban tidak tunai tertentu untuk menggantikan Harta Tetap di akhir umur ekonomisnya yang biasa disebut Beban Penyusutan. Maka dalam Harta Lain juga dikenal pengalokasian beban tidak tunai yang dinamakan Beban Amortisasi.

Utang disusun berdasarkan jatuh temponya, pada umumnya terdiri dari:

- a Utang Dagang
- b Utang Wesel, utang bank
- c Utang Leasing
- d Obligasi

Utang Dagang memuat seluruh saldo utang (kewajiban) yang timbul akibat dijalankannya bisnis utama. Biasanya anggota utang dagang adalah para pemasok yang menjual kepada perusahaan kita secara kredit dengan pembayaran dibelakang sesudah barangnya kita terima. Utang dagang biasanya berbentuk saldo utang tunai (karena semestinya kita bayar tunai pada saat barang pesanan kita sampai namun tertunda beberapa hari). Utang tunai yang timbul bukan karena transaksi pembelian dari bisnis utama perusahaan tidak bisa dikelompokkan dalam utang dagang.

Utang wesel biasanya berisi wesel (cek, giro) perusahaan yang telah dibayarkan kepada pihak lain tapi belum jatuh tempo. Utang wesel bisa timbul karena transaksi usaha juga bisa karena pembukaan wesel diluar usaha pokok perusahaan.

Utang bank termasuk dalam kategori ini adalah seluruh utang yang berasal dari bank apakah berjangka pendek atau berjangka panjang. Sedang utang *leasing* timbul karena transaksi sewa beli (*leasing*) atas aktiva (gedung, mesin, kendaraan, dan peralatan). Sedang obligasi, biasanya berisi surat tanda utang yang dikeluarkan perusahaan yang dijual di pasar modal.

Modal pada umumnya terdiri dari:

- a Modal saham
- b Laba Ditahan s/d tahun lalu
- c Laba tahun berjalan

Modal saham adalah modal yang diniatkan oleh para pendiri perusahaan untuk menjalankan usaha. Besarnya modal saham harus didukung oleh bukti penyeteroran saham secara tunai (biasanya dengan melampirkan bukti setoran ke rekening bank atas nama perusahaan). Modal saham harus dinyatakan dalam akte pendirian perusahaan yang dibuat di depan notaris. Bila yang disetor/ditempatkan tidak sepenuhnya seperti yang disebut dalam akte pendirian perusahaan, maka yang dicatat dalam neraca hanya sebesar yang telah disetorkan ke perusahaan saja.

Contoh Neraca

PT RAHMAT OCEANO
Neraca
Per 31 Desember 2016
(dalam jutaan rupiah)

Harta		
Kas		*1) 4.865
Piutang		5.715
Persediaan		8.517
Tanah		981
Pabrik dan Bangunan		7.154
Total Harta		27.261
Utang		
Utang Dagang	7.156	
Utang Wesel	9.000	
Total Utang		16.156
Modal Sendiri		
Modal Disetor	2.000	
Laba Ditahan	*2) 9.105	
Total Modal Sendiri		11.105
Total Utang dan Modal Sendiri		27.261

Laba Ditahan sampai dengan tahun lalu merupakan akumulasi laba perusahaan yang tidak dibagi sejak perusahaan berdiri. Saldo laba ditahan sampai dengan tahun lalu harus sama dengan saldo laba ditahan tahun yang

lalu dalam Laporan Laba Ditahan. Sedang saldo laba berjalan berasal dari laba bersih setelah pajak yang dilaporkan dalam Laporan Laba Rugi tahun ini.

Yang patut diperhatikan dalam menyusun atau membaca Neraca adalah jumlah Aktiva harus sama (*balance*) dengan jumlah Pasiva.

2. Laporan Laba / Rugi

Hakikat laporan Laba Rugi dibuat adalah untuk mengetahui tingkat laba atau rugi perusahaan atas aktivitas yang telah dilakukan selama satu periode, bukan untuk mengetahui berapa uang kas yang telah dikumpulkan. Perusahaan laba kalau pendapatan (bukan pengeluaran) melebihi biaya (bukan pengeluaran). Bila sebaliknya (biaya melebihi pendapatan) maka perusahaan dalam kondisi rugi.

Contoh Laporan Laba Rugi

PT RAHMAT OCEANO
Laporan Laba / Rugi
Untuk Periode yang berakhir 31 Desember 2016
 (dalam jutaan rupiah)

Pendapatan		
Penjualan		37.436
Biaya-biaya		
Harga Pokok Penjualan	26.980	
Biaya Penjualan, Umum & Administrasi	3.624	
Biaya R & D	1.982	
Biaya Bunga	450	
Total Biaya		33.036
Laba sebelum Pajak		4.400
Perkiraan Pajak		1.100
Laba Bersih		*3) 3.300

Persamaan dasar akuntansi yang tercermin dalam Laporan Laba / Rugi adalah:

<i>Laba (Rugi) = Pendapatan - Biaya</i>

Pendapatan diakui pada saat barang dan jasa dijual, bukan pada saat kas diterima. Hal ini mengingat IAI dalam Standar Akuntansi Keuangan lebih memilih prinsip *accrual basis*. Prinsip inilah yang dipakai dalam praktek akuntansi di Indonesia termasuk dalam perhitungan perpajakan. Jadi perusahaan harus mengakui adanya pendapatan (penjualan) pada saat terjadinya penjualan atau saat terjadinya peralihan hak, meski atas transaksi itu tidak diikuti oleh transaksi keuangan.

Biaya diakui pada saat barang dan jasa digunakan, bukan pada saat dibayar kas. Manakala perusahaan telah menggunakan sejumlah bahan baku dalam proses produksi misalnya maka perusahaan harus mencatat nilai bahan baku yang digunakan dalam proses itu sebagai biaya, meskipun perolehan atas bahan baku tersebut belum dibayar sama sekali. Komponen biaya dalam perusahaan *manufacturing* biasanya terdiri dari: Harga Pokok Penjualan, Biaya Penjualan, Biaya Umum dan Administrasi, Biaya R&D, Biaya Bunga. Sedang komponen biaya dalam perusahaan jasa biasanya lebih sederhana karena tidak terdapat harga pokok produksi.

Laba, Rugi atau Breakeven dilaporkan pada saat Pendapatan bertemu dengan Biaya pada waktu yang sama.

3. Laporan Laba Ditahan

Memuat perubahan Laba Ditahan yang berasal dari Laba Tahun Berjalan yang bersifat menambah atau berasal dari Rugi tahun berjalan yang bersifat mengurangi serta berasal dari pembagian Dividen yang bersifat mengurangi.

Contoh Laporan Laba Ditahan

PT. RAHMAT OCEANO
Laporan Laba Ditahan
Untuk Periode yang berakhir 31 Desember 2007
(dalam jutaan rupiah)

Laba ditahan, 1 Januari 2007	6.805
Laba Bersih tahun 2007	*3) 3.300
Dividen 2007	(1.000)
Laba Ditahan, 31 Desember 2007	*2) 9.105

4. Laporan Arus Kas

Perlu disajikan karena Pendapatan yang dilaporkan tidak selalu sama dengan kas yang dikumpulkan dan Biaya yang dilaporkan tidak selalu sama dengan yang dibayar per kas. Sehingga Laba tidak selalu sama dengan saldo kas dengan periode yang sama.

Laporan Arus Kas mencakup 3 kegiatan yaitu :

- a Kegiatan Operasi
- b Kegiatan Investasi
- c Kegiatan Pendanaan

Contoh Laporan Arus Kas

PT. RAHMAT OCEANO
Laporan Arus Kas
Untuk Periode yang berakhir 31 Desember 2016
(dalam jutaan rupiah)

Arus Kas dari Aktivitas Operasi		
Penagihan Piutang Dagang	33.563	
Pembayaran kpd Pemasok	(30.854)	
Pembayaran Bunga	(450)	
Pembayaran Pajak	(1.190)	
Arus Kas Bersih dari Kegiatan Operasi		1.059
Arus Kas dari Aktivitas Investasi		
Pembelian Peralatan	(1.625)	
Arus Kas Bersih dari Kegiatan Investasi		(1.625)
Arus Kas dari Aktivitas Pendanaan		
Pencairan Kredit Bank	1.400	
Pembayaran Dividen	(1.000)	
Arus Kas Bersih dari Kegiatan Pendanaan		400
Penurunan Kas Bersih selama 1 tahun		(156)
Kas awal tahun		5.021
Kas pada akhir tahun		*1) 4.865

Yang patut diperhatikan setelah kita membaca Neraca, Laporan Laba Rugi, Laporan Perubahan Modal dan Laporan Arus Kas, adalah bahwa ke-4

laporan keuangan tersebut saling berhubungan dan saling terkait satu dengan lainnya. Tidak ada laporan keuangan yang bisa berdiri sendiri.

Angka yang terdapat dalam Neraca berhubungan dengan angka-angka yang terdapat pada Laporan Laba/Rugi juga berhubungan dengan angka-angka yang terdapat pada Arus Kas dan Laporan Perubahan Modal.

*1)	Saldo kas dan setara kas yang tampak dalam Neraca sejumlah Rp 4.865 juta harus sama dengan angka yang tertera dalam Kas pada akhir tahun yang tampak dalam Laporan Arus Kas.
*2)	Laba Ditahan sejumlah Rp 9.105 juta yang terlapor dalam Laporan Laba Ditahan harus sama dengan saldo Laba Ditahan dalam Neraca.
*3)	Laba Bersih sebesar Rp 3.300 juta yang dilaporkan dalam Laporan Laba Rugi harus sama dengan dengan saldo Laba dalam Laporan Laba Ditahan.

5. Catatan atas Laporan Keuangan

Berisi informasi tambahan atas kondisi keuangan perusahaan yang berupa:

- a Kebijakan akuntansi yang digunakan perusahaan
- b Rincian atas item item Laporan Keuangan
- c Tambahan informasi tentang item yang tidak ditampilkan dalam Laporan Keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business*, John Willey and Sons. Hoboken, NJ.
- [2] Boone, Louise E. Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business*, John Willey & Sons. Hoboken, NJ.
- [3] Mulyadi, Johnny Setyawan. 2007, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen – Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- [4] Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. 2013. *Business Essentials*, Pearson. Global Editions, New Jersey: USA.
- [5] Ikatan Akuntan Indonesia. 2017. *Standar Akuntansi Keuangan*, Penerbit IAI, Jakarta.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Coba jelaskan perlunya informasi bagi pengendalian perusahaan?
2. Mengapa informasi akuntansi perlu dibuat secara sistemik?
3. Pengendalian intern akan berjalan dengan memuaskan dan optimal bila beberapa kondisi terpenuhi, bisakah anda sebut dan jelaskan kondisi-kondisi tersebut?
4. Mengapa suatu perusahaan perlu untuk menerbitkan laporan keuangan ?
5. Sebut dan jelaskan 5 unsur pokok laporan keuangan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang diterbitkan oleh IAI ?
6. Sebut dan jelaskan ciri-ciri pokok Neraca, Laporan Laba Rugi dan Laporan Perubahan Modal.

BAGIAN V

PEMASARAN DALAM

BISNIS

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 9

Proses Pemasaran dan Perilaku Konsumen

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Mengetahui Proses Pemasaran
2. Menjelaskan Perilaku Konsumen
3. Mendiskusikan Segmentasi, Targeting dan Positioning

1. Proses Pemasaran

Proses pemasaran pada hakikatnya meliputi beberapa kegiatan yang saling terkait yang dimulai dari kegiatan analisis sampai pada kegiatan implementasi dan pengendalian. Setidaknya ada empat (4) kegiatan dalam proses pemasaran yaitu [1]:

1. Analisis Situasi
2. Strategi Pemasaran
3. Keputusan Bauran Pemasaran
4. Implementasi dan Pengendalian

Yang dimaksud dengan analisis situasi ialah, kegiatan menelaah dan mengidentifikasi peluang untuk memuaskan keinginan konsumen yang tidak terpenuhi. Sebelum mengidentifikasi keinginan konsumen, perusahaan perlu mengerti kapabilitas perusahaannya dan bagaimana perusahaan beraksi. Perusahaan perlu menganalisis lingkungan internal dan eksternal baik lingkungan mikro maupun makro. Analisis situasi mencakup kondisi masa lalu, masa kini, dan masa mendatang. Kerangka analisis situasi bisa berupa [2]:

- a. Analisis 5C: company, customer, competitor, dan climate.
- b. Analisis PEST: politik, ekonomi, social dan teknologi.
- c. Analisis SWOT: strength, weaknesses, opportunity dan threat.

Yang dimaksud dengan strategi pemasaran mencakup analisis segmentasi pasar dan analisis target pasar. Dalam analisis segmentasi pasar akan dicari jawaban mengenai kemampuan perusahaan dalam menjangkau konsumen, mengidentifikasi konsumen, dan sumber sumber daya yang diperlukan untuk menjangkau dan memuaskan konsumen yang dituju [3].

Keputusan bauran pemasaran melingkupi bauran pemasaran yang bisa digunakan untuk memuaskan konsumen yang setidaknya meliputi 4P yaitu: produk, harga (price), distribusi (place), dan promosi. Perusahaan bisa menggunakan keempat P secara bersama atau menggunakan gabungan 3P, atau hanya 2P saja. Berapa P yang akan digunakan tergantung kepada strategi pemasaran yang direncanakan, termasuk sumber daya yang dimiliki perusahaan. Bauran pemasaran 4P ini dikemukakan oleh McCharty [4] lalu kemudian dikembangkan oleh Booms dan Bitner menjadi 7P dengan tambahan bukti fisik (physical evidence), orang (people), dan proses [5]. Pemilihan bauran pemasaran ini sepenuhnya tergantung pada perusahaan, apakah memilih 4P atau 7P. kesesuaian pemilihan bauran pemasaran ini tergantung beberapa pertimbangan diantaranya karakteristik konsumen, ketersediaan sumber daya perusahaan, dan perubahan teknologi.

Pada implementasi dan pengendalian didasarkan pada asumsi bahwa rencana pemasaran telah dibangun dan produk telah diluncurkan. Bila terdapat perubahan pasar, bauran pemasaran dapat disesuaikan untuk mengakomodasi perubahan pasar tersebut dengan memodifikasi pesan iklan atau mendesain kembali produk. Implementasi diperlukan untuk mengakomodasi perubahan dengan memonitor secara terus menerus untuk memenuhi keinginan konsumen secara konsisten. Pengendalian akan memastikan program pemasaran bergerak dengan arah yang betul [6].

Pada dasarnya manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Hal ini berarti dalam manajemen pemasaran tercakup serangkaian kegiatan analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atas barang, jasa dan gagasan dengan tujuan utama kepuasan pihak-pihak yang terlibat.

Pada kenyataannya masyarakat pemasaran akan terlibat sepuluh (10) macam entitas yaitu ;

1. barang-barang (*goods*),
2. jasa-jasa (*services*),
3. pengalaman-pengalaman (*experiences*),
4. kegiatan-kegiatan (*events*),
5. orang-perorang (*persons*),
6. tempat-tempat (*places*),
7. harta-kekayaan (*properties*),
8. banyak organisasi (*organizations*),
9. informasi (*information*), dan
10. banyak ide (*ideas*).

Sementara itu pengertian pemasaran (*marketing*) saat ini bukan sekedar menjual (*to sales*) dengan dimensi jangka pendek (jual-beli putus) tetapi memasarkan (*to marketing*) dengan dimensi jangka panjang. Theodore Levitt dari Harvard University [6] menggambarkan perbedaan pemikiran yang kontras antara konsep penjualan dan pemasaran:

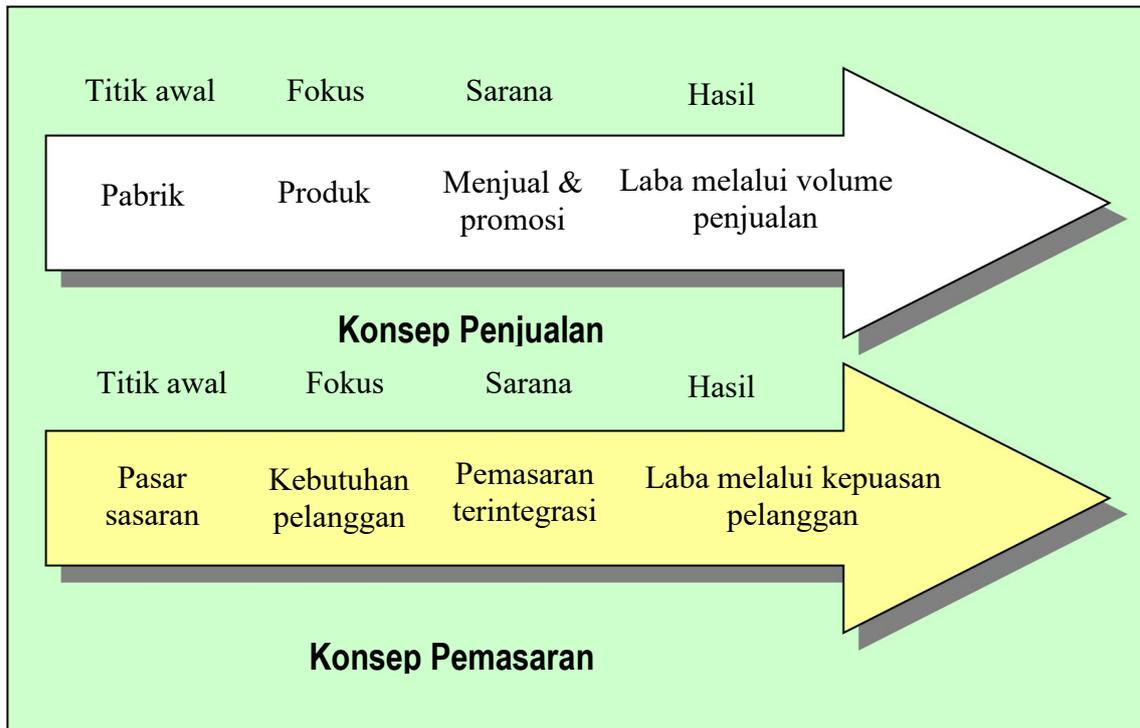
Penjualan berfokus pada kebutuhan penjual; pemasaran berfokus pada kebutuhan pembeli. Penjualan memberi perhatian pada kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang tunai; pemasaran

mempunyai gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan lewat sarana-sarana produk dan keseluruhan kelompok barang yang dihubungkan dengan hal menciptakan, menyerahkan dan akhirnya mengkonsumsinya.

a. Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran berdiri di atas 4 pilar: pasar sasaran (*target market*), kebutuhan pelanggan (*consumers needs*), pemasaran terpadu (*integrated marketing*), dan kemampuan menghasilkan laba (*profitability*). Konsep pemasaran mempunyai perspektif dari luar ke dalam. Titik tumpu dan titik awal pemikiran konsep pemasaran adalah memahami konsumen, “siapa dia?”, apa yang dia inginkan/butuhkan?, kemudian bagaimana memenuhi kebutuhan/keinginan itu dengan upaya pemasaran terpadu agar konsumen puas dalam jangka panjang yang memungkinkan pembelian berulang (*repeat buying*). Jadi dalam konsep pemasaran berawal dari “dia” bukan “aku”.

Sementara konsep penjualan sebaliknya mempunyai perspektif dari dalam ke luar. Konsep penjualan dimulai dari kesadaran tentang “apa yang bisa aku buat”, kemudian dikembangkan dengan bagaimana mempromosikannya sehingga produk yang bisa kita buat itu dapat kita jual sehingga mendapat laba melalui volume penjualan. Konsep ini menafikan kepuasan konsumen. Yang penting produk/barang kita laku, dan kita mendapat laba. Seperti terlihat dalam gambar 9.1.



Sumber : Kotler [6]. Hal ini mempertegas konsep pemasaran yang dianut saat ini bahwa pembeli itu raja, dll. Seperti slogan berikut : *Find wants and fill them, Love the customer not the product, You're the boss (United Airlines), Putting people first (British Airways).*

Gambar 9.1. Perbedaan konsep Penjualan dan Pemasaran

Berbeda dengan pendapat Kotler sebelumnya yang mengemukakan Marketing Mix Strategy berupa 4Ps (*Product, Price, Place, Promotion*) yang merepresentasikan pandangan penjual sebagai alat marketing untuk mempengaruhi pembeli. Maka Lauterborn [7] memperkenalkan 4Cs (*Customer solution, Customer cost, Convenience, Communication*) sebagai sudut pandang pembeli untuk kemanfaatan pelanggan.

Product(Produk), yang dimaksud adalah barang dan/atau jasa yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan nilai tambah. Produk dapat dibedakan menjadi produk inti (*core product*) dan berbagai produk ikutannya. Sehingga yang penting bagi kita adalah membeli pembersih/pencuci rambut bukan shampo bukan pula *Clear*. Karena produk inti (*core product*) dari *Emeron* adalah pembersih/pencuci rambut.

Price(Harga), yang dimaksud harga disini adalah pengganti nilai produk (*product value*). Nilai bukan sekedar biaya produksi ditambah laba yang diinginkan. Didalam harga produk terkandung juga harga atas citra (*image*) dan gengsi yang tertempel di produk.

Place (Saluran Distribusi), yang dimaksud saluran distribusi adalah bagaimana produk yang akan kita pasarkan itu sampai ke tangan pembeli atau konsumen. Apakah bisa langsung ke tangan konsumen, atautkah harus lewat pedagang besar, agen, dan pengecer.

Promotion (promosi), yang dimaksud adalah bagaimana produk yang kita pasarkan itu diketahui oleh konsumen. Yang perlu disampaikan/dikenalkan kepada konsumen adalah manfaat produk, kekhasan produk, harga produk, bagaimana cara membelinya, dimana bisa didapat, dan apa daya tarik produk itu. Upaya promosi biasanya dilakukan dengan iklan dan kegiatan-kegiatan promosi lainnya seperti pemberian *sample*, hadiah, bonus, dan undian.

b. Pemasaran Mempengaruhi Pasar

Memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan tidaklah mudah. Beberapa pelanggan tidak menyadari kebutuhan dan keinginannya, atau mereka tidak mampu mengutarakannya, atau penuturannya masih memerlukan penafsiran. Coba anda bayangkan bila pelanggan mengutarakan ini: pelanggan meminta sepeda motor yang tidak mahal, mesin foto copy yang tajam, mesin cuci yang hemat, atau hotel yang penuh keramahan.

Manakala pelanggan menginginkan sepeda motor yang tidak mahal, hal ini bisa berarti salah satu atau salah beberapa dari hal berikut:

1. Kebutuhan yang dinyatakan, pelanggan menginginkan harga jual sepeda motor yang tidak mahal.
2. Kebutuhan riil, pelanggan menginginkan sepeda motor dengan biaya operasional rendah.
3. Kebutuhan yang tidak dinyatakan, pelanggan mengharapkan layanan terbaik dari dealer.
4. Kebutuhan kesenangan, pelanggan akan senang mendapat hadiah-hadiah menarik seperti helm, jaket kulit, dan paket service gratis.

5. Kebutuhan rahasia, pelanggan ingin terlihat dan dinilai sebagai pribadi yang cerdas, keren dan bergengsi.

Untuk mengatasi hal tersebut di atas, diperlukan pemasar yang tanggap, atau pemasar yang antisipatif, atau pemasar yang kreatif. Seorang pemasar yang tanggap menemukan sebuah kebutuhan yang dinyatakan dan memenuhinya. Seorang pemasar yang antisipatif memandang ke depan tentang kebutuhan apa yang mungkin akan dirasakan oleh pelanggan dalam waktu dekat. Seorang pemasar kreatif menemukan dan memproduksi solusi yang tidak diminta pelanggan tapi ditanggapi dengan penuh semangat oleh pelanggan.

Sony menjadi contoh pemasar yang kreatif. Dia telah memperkenalkan banyak produk yang berhasil direspon baik oleh pelanggan meskipun tidak pernah diminta atau bahkan dianggap tidak mungkin oleh pelanggan. Produk-produk seperti: Walkman, Video Cassete Recorder (VCR), kamera video, CD, dan lain-lain. Sony jauh melampaui pemasaran yang dipandu pelanggan. Sony adalah perusahaan yang mendorong pasar. Akio Morita, pendirinya, menyatakan bahwa dia tidak melayani pasar, tetapi dia menciptakan pasar. Sony membuktikan bahwa melalui pemasaran suatu perusahaan bisa mempengaruhi pasar [8].

2. Perilaku Konsumen

Dalam kajian perilaku konsumen, akan dibahas respons konsumen terhadap perbedaan ciri produk, harga, dan tingkat efektifitas pengaruh upaya pemasaran perusahaan dibanding upaya pemasaran sejenis yang dilakukan oleh pesaing. Griffin dan Ebert [9] menjelaskan 4 faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli suatu produk perusahaan, yaitu: a) pengaruh psikologis, b) pengaruh personal, c) pengaruh social dan d) pengaruh budaya.

Factor psikologis termasuk motivasi, persepsi, kemampuan untuk belajar dan sikap akan mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli suatu produk. Seseorang membeli suatu produk karena adanya dorongan (motif) yang muncul dalam diri seseorang. Motif itu bisa berupa hasrat untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan. Persepsi tentang suatu produk yang baik atau buruk juga turut mempengaruhi keputusan pembelian, manakala suatu produk yang terlintas dalam benak seseorang di persepsi sebagai suatu produk yang buruk maka konsumen biasanya akan memutuskan untuk tidak membelinya [10].

Demikian pula, factor psikologis konsumen berupa kemampuan untuk belajar juga mempengaruhi proses pengambilan keputusan untuk membeli. Manakala konsumen mampu untuk mempelajari suatu produk dan menemukan hal-

hal yang dicari untuk memuaskan kebutuhan dan keinginannya saat proses belajar tersebut maka konsumen akan memutuskan untuk membeli. Memang konsumen jenis pembelajar seperti ini jarang dijumpai. Namun beberapa konsumen dengan pendidikan tinggi atau konsumen yang mencari produk khusus yang jarang disediakan di pasar secara umum akan menyiapkan diri dengan factor psikologis seperti ini.

Sikap konsumen dalam menilai upaya pemasaran juga mempengaruhi keputusan membeli konsumen. Sikap apriori suatu produk akan menutup peluang membeli produk, apalagi kalau upaya pemasaran itu dilakukan secara agresif. Iklan yang cenderung bombastis, misalnya menjual produk dengan harga sangat murah yang berbeda jauh dengan kompetitornya, akan menimbulkan banyak pertanyaan tentang kualitas. Apabila pertanyaan-pertanyaan itu tidak terjawab dengan baik dan benar akan menimbulkan keraguan dan mungkin pembenaran terhadap sikapnya yang apriori tersebut. Hasilnya konsumen justru akan menjauh dan tidak akan membeli produk itu.

Pengaruh personal meliputi gaya hidup, status ekonomi, tahapan daur hidup, dan personality. Gaya hidup (*life style*) mempunyai pengaruh yang lebih kuat dalam keputusan untuk membeli produk. Seorang lelaki yang mempunyai gaya hidup perokok dengan merek tertentu akan berusaha untuk membeli rokok tersebut meskipun banyak halangan untuk mendapatkannya. Halangan dan hambatan seperti ketersediaan uang yang cukup untuk membeli rokok merek tersebut yang harganya semakin menaik tidak akan mengalihkan keputusan untuk membeli rokok merek lain. Bahkan larangan pemerintah untuk tidak merokokpun akan diabaikannya karena merokok sudah menjadi bagian dari gaya hidupnya. Beberapa himbauan tidak merokok karena alasan kesehatan juga tidak mempan merubah gaya hidup. Beberapa kasus tentang terjangkitnya penyakit karena dampak rokok suami terhadap kesehatan istri dan anak-anak ternyata tidak merubah perilaku merokok. Lelaki tetap membeli rokok dan merokoknya meskipun anak istrinya telah jatuh sakit. Gaya hidup sangat mempengaruhi perilaku konsumen.

Status ekonomi juga mempengaruhi perilaku konsumen. Seseorang dengan status ekonomi tinggi dan terbiasa menggunakan merek tertentu akan sulit untuk merubah keputusan pembelian suatu produk meskipun terdapat produk sejenis dengan harga yang lebih murah. Tahapan daur hidup akan mempengaruhi perilaku konsumen manakala konsumen mengetahui bahwa suatu produk telah sampai pada tahap kematangan. Konsumen akan menyukai produk yang telah sampai pada tahap kematangan (*maturity*) karena dengan demikian produk tersebut telah teruji oleh pasar.

Pengaruh social dalam perilaku konsumen meliputi hal-hal: keluarga, pendapat pemimpin, dan referensi kelompok (seperti teman, kolega, dan asosiasi profesi). Keluarga (suami/istri, anak, kakek/nenek, paman/tante, dan lain-lain) seringkali menjadi penentu akhir dari suatu proses pembelian. Pendapat keluarga

seringkali sangat menentukan pemilihan merek atau tipe produk. Beberapa alasan yang mengemuka adalah, keluarga adalah bagian dari konsumen dari produk yang akan dibeli. Dalam beberapa produk, pendapat pemimpin sangat manjur dalam memutuskan pembelian. Baik pemimpin masyarakat (seperti pemuka agama, pengurus RT, RW, PKK) maupun pemimpin kelompok tertentu (kepala sekolah, kepala kantor, ketua asosiasi profesi) adalah orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku konsumen dalam memutuskan pembelian suatu produk. Pendapat para pemimpin akan menjadi rujukan sangat berharga sebelum membeli. Konsumen akan menganggap bahwa pemimpin sebelum berpendapat telah menimbang masak-masak akan pendapatnya. Konsumen juga percaya bahwa pemimpin telah mengkonsumsi produk itu sebelumnya.

Pengaruh budaya dalam perilaku konsumen termasuk sub budaya (kelompok-kelompok kecil seperti kelompok etnik) dan kelas social (pekerjaan dan pendapatan). Konsumen etnik Jawa akan memilih daging sapi atau kambing bila menginginkan asupan gizi yang mempunyai kadar protein hewani, namun konsumen etnik Bali justru menghindari sapi karena dianggap sebagai binatang suci. Berbeda dengan konsumen etnik Manado yang juga gemar mengkonsumsi daging anjing manakala daging sapi sulit didapat. Demikian pula konsumen dengan pendapatan menengah akan memilih pasta gigi Pepsodent bukan Ritadent yang digemari konsumen dengan pendapatan rendah.

3. Segmentasi, Targeting dan Positioning

a. Segmentasi Pasar

Segmen pasar dapat dibentuk dengan banyak cara. Salah satunya adalah dengan mengidentifikasi *segmen preferensi*. Misalkan konsumen ditanyai seberapa besar mereka menghargai kualitas dan besaran harga sebagai dua atribut produk. Tiga pola yang berbeda dapat muncul.

Preferensi homogen: menunjukkan suatu pasar di mana semua konsumen secara kasar memiliki preferensi yang sama. Pasar tidak menunjukkan segmen alami. Kita akan meramalkan bahwa merek yang ada akan serupa dan terkelompok di tengah skala kualitas dan besaran harga.

Preferensi tersebar: Pada kasus ekstrem lain, preferensi konsumen mungkin tersebar di seluruh bidang, yang menunjukkan bahwa preferensi konsumen sangat beragam. Merek pertama yang memasuki pasar kemungkinan mengambil posisi di

tengah sehingga menarik sebagian besar orang. Merek dengan kualitas tinggi berada di tengah akan meminimumkan jumlah total ketidakpuasan konsumen. Pesaing kedua dapat berlokasi di sebelah merek pertama dan bertempur untuk mendapatkan pangsa pasar. Atau, ia dapat berlokasi di sudut untuk menyerang kelompok konsumen yang tidak puas terhadap merek yang berada di tengah. Jika beberapa merek ada dalam pasar, mereka kemungkinan akan mengambil posisi di seluruh bidang dan menunjukkan perbedaan-perbedaan yang nyata untuk memenuhi perbedaan preferensi konsumen.

Preferensi terkelompok: Pasar mungkin menunjukkan kelompok preferensi yang berbeda-beda, yang dinamakan *segmen pasar alami*. Produsen pertama di pasar itu memiliki tiga pilihan. Ia dapat mengambil posisi di tengah, berharap dapat menarik semua kelompok. Ia dapat mengambil posisi di segmen pasar terbesar (*pemasaran terkonsentrasi*). Ia dapat mengembangkan beberapa merek, dan masing-masing diposisikan di segmen yang berbeda-beda. Jika perusahaan pertama hanya mengembangkan satu merek, pesaing akan masuk dan memperkenalkan merek di segmen lain.

Prosedur Segmentasi Pasar

Di sini ada prosedur tiga langkah untuk mengidentifikasi segmen pasar: survei, analisis, dan pembentukan profil.

Langkah Satu: Tahap Survei

Periset melakukan wawancara untuk mencari penjelasan dan membentuk kelompok fokus untuk mendapatkan pemahaman atas motivasi, sikap, dan perilaku konsumen. Selanjutnya, periset menyiapkan kuesioner resmi untuk mengumpulkan data mengenai atribut dan peringkat kepentingan atribut tersebut; kesadaran merek dan peringkat merek; pola-pola pemakaian produk; sikap terhadap kategori produk; kondisi demografis, geografis, psikografis, dan mediagrafis responden.

Langkah Dua: Tahap Analisis

Periset menerapkan *analisis faktor* terhadap data tersebut untuk membuang variabel variabel yang berkorelasi tinggi, kemudian periset menerapkan *analisis kelompok* untuk menghasilkan jumlah segmen yang berbeda-beda secara maksimum.

Langkah Tiga: Tahap Pembentukan

Masing-masing kelompok dibentuk berdasarkan perbedaan sikap, perilaku, demografis, psikografis, dan pola media. Masing-masing segmen dapat diberi nama berdasarkan sifat-sifat dominannya. Dalam suatu penelitian mengenai pasar deposito, menemukan enam segmen pasar: terdapat sebagian orang yang mementingkan rasa aman atas keberadaan uang depositonya tanpa khawatir banknya terlikuidasi, kemudian terdapat sekelompok orang yang lebih mementingkan besarnya bunga yang diterima, dan sekelompok lain lebih menyukai adanya hadiah yang mungkin dapat dia terima, sebagian orang yang telah berkecukupan menginginkan adanya kemudahan dalam bertransaksi baik saat menyetor maupun saat pencairan depositonya, sekelompok orang lebih cenderung untuk berdeposito berdasarkan pertimbangan karena dekat dengan rumah, dan sebagian yang lain berdeposito karena keramahan dan kedekatan emosional dengan pegawai bank yang telah dia kenal.

Segmentasi pasar itu harus dilakukan kembali secara periodik karena dinamika pasar. Pada suatu saat, industri perbankan melakukan segmentasi produknya semata-mata berdasarkan besaran bunga dan hadiah, sehingga dapat menarik dua kelompok besar pasar bank (pemakai *high-end* dan pemakai *low-end*) namun kehilangan kesempatan baik atas kelompok menengah yang makmur. Pemasar perbankan kemudian mulai melihat kekuatan pasar eksekutif muda yang sedang bangkit, yang terdiri dari kaum usia muda dengan pendidikan rata-rata tinggi dengan pekerjaan mapan dengan pendapatan diatas rata-rata. Mereka mempunyai penghasilan yang layak dan mempunyai pengaruh cukup memadai dalam perusahaan dimana dia bekerja. Sehingga bila pemasar dapat mempengaruhi khalayak masyarakat muda mapan ini, bisa berharap dua hal. Yaitu, pertama dari kemampuan individual kaum muda itu sendiri, dan yang kedua dari perusahaan dimana dia bekerja.

Segmentasi Yang Efektif

Segmentasi pasar yang efektif harus memperhatikan hal-hal:

- Dapat diukur
- Besar
- Dapat diakses
- Dapat dibedakan
- Dapat diambil tindakan

Memilih Segmen Pasar

Setelah mengevaluasi segmen-segmen yang berbeda, perusahaan dapat mempertimbangkan lima pola pemilihan pasar sasaran, yaitu:

Konsentrasi Segmen Tunggal

Perusahaan bisa memilih sebuah segmen tunggal. Bank Muamalat Indonesia berkonsentrasi pada pasar muslim yang bertransaksi dengan basis tanpa bunga, dan Bank Tabungan Negera pada pasar kepemilikan rumah dengan kredit. Melalui pemasaran yang terkonsentrasi, bank mendapatkan pengetahuan yang kuat tentang kebutuhan segmen dan meraih posisi pasar yang kuat di segmen tersebut. Lebih jauh, bank menikmati operasi yang ekonomis melalui spesialisasi produksi, distribusi, dan promosinya. Jika ia menjadi pemimpin di segmen tersebut, bank dapat menghasilkan tingkat pengembalian investasi yang tinggi.

Namun, pemasaran yang terkonsentrasi menggendong risiko di atas risiko normal. Segmen pasar tertentu dapat menjadi pahit. Ketika kaum pekerja mengalami penurunan pendapatan relatifnya (daya belinya) karena tingginya inflasi dan tekanan ekonomi makro. Sehingga kemampuan mencicil golongan tersebut menurun tajam dan berakibat pada seretnya tingkat pengembalian kredit perumahan. Dengan alasan itu, banyak perusahaan lebih suka beroperasi di lebih dari satu segmen.

Spesialisasi Selektif

Dalam hal ini bank memilih sejumlah segmen, secara obyektif masing-masing segmen menarik dan memadai. Mungkin terdapat sedikit atau tidak ada sinergi di antara segmen-segmen tersebut, namun masing-masing segmen berpotensi sebagai penghasil uang. Strategi cakupan multi-segmen itu memiliki keuntungan pendiversifikasian risiko perusahaan.

Akhir-akhir ini banyak bank konvensional yang juga membuka kantor unit syariah. Sebagai bank konvensional bekerja dengan system bunga sementara itu unit syariahnya bekerja dengan system tanpa bunga. Unit syariah ditujukan untuk konsumen yang tidak menyukai basis bunga.

Spesialisasi Produk

Dalam hal ini, bank berkonsentrasi dalam menghasilkan produk tertentu yang dijual ke beberapa segmen. Contohnya mungkin adalah Citibank Indonesia yang menjual kartu kredit ke seluruh lapisan masyarakat. Bank membuat kartu kredit yang berbeda bagi kelompok konsumen yang berbeda-beda itu, tetapi tidak

memproduksi kartu kredit lain yang mungkin digunakan masyarakat. Melalui strategi spesialisasi produk, perusahaan membangun reputasi yang kuat di bidang produk tertentu. Risiko yang tidak menguntungkan adalah bahwa kartu kredit mungkin digantikan oleh teknologi dan metode kredit lain yang benar-benar baru.

Spesialisasi Pasar

Dalam hal ini, bank berkonsentrasi untuk melayani berbagai kebutuhan dari suatu kelompok pelanggan tertentu. Contohnya mungkin adalah bank BCA yang menyediakan bermacam-macam produk bank untuk masyarakat pedagang, yang melalui BCA Trade menyediakan berbagai produk bank untuk mendukung kegiatan ekspor dan impor yang terdiri dari Letter of Credit, SKBDN, Standby Letter of Credit, Bank Guarantee, Trust Receipt, Export Credit Financing, Export Bill Negotiation, Inward and Outward Bill for Collection, dan Banker Acceptance, seperti terlihat dalam gambar 9.2. dibawah.



Sumber: majalah Swa, 14 April 2014.

Gambar 9.2. Iklan BCA Trade yang dikeluarkan bank BCA untuk melayani segala keperluan pasar khusus yaitu ekspor dan impor.

Bank mendapatkan reputasi yang kuat dengan mengkhususkan diri dalam melayani kelompok pelanggan itu dan menjadi saluran pemasaran bagi semua produk baru yang mungkin digunakan oleh kelompok pelanggan ini. Risiko yang tidak menguntungkan adalah bahwa kelompok pelanggan itu mungkin harus memotong anggaran mereka.

Cakupan Seluruh Pasar

Dalam hal ini, bank berusaha melayani seluruh kelompok pelanggan dengan menyediakan semua produk yang mungkin mereka butuhkan. Hanya perusahaan yang sangat besar yang dapat melaksanakan strategi cakupan seluruh pasar. Contohnya adalah IBM (pasar komputer), General Motors (pasar kendaraan), dan Coca-Cola (pasar minuman). Perusahaan besar dapat mencakup seluruh pasar dengan dua cara umum, yaitu, melalui pemasaran yang tidak terdiferensiasi atau pemasaran yang terdiferensiasi.

Dalam *pemasaran yang tidak terdiferensiasi*, perusahaan mengabaikan perbedaan segmen pasar dan meraih seluruh pasar dengan satu tawaran pasar. Ia memusatkan perhatian pada kebutuhan pembeli yang bersifat dasar dan bukannya pada perbedaan di antara pembeli. Ia merancang suatu produk dan suatu program pemasaran yang akan menarik jumlah pembeli terbesar. Ia menggantungkan diri pada distribusi dan periklanan massal. Ia berusaha memberikan citra produk yang superior ke dalam benak orang-orang. Pemasaran yang tidak terdiferensiasi sering dipandang sebagai “rekan pemasaran bagi standarisasi dan produksi massal di pengusaha manufaktur.” Lini produk yang sempit menurunkan biaya litbang, produksi, persediaan, transportasi, riset pemasaran, periklanan, dan manajemen produk. Program periklanan yang tidak terdiferensiasi menurunkan biaya periklanan. Sepertinya, perusahaan dapat mengubah biayanya yang lebih rendah menjadi harga yang lebih rendah sehingga dapat menang di segmen pasar yang peka terhadap harga.

Dalam *pemasaran yang terdiferensiasi*, perusahaan beroperasi di beberapa segmen pasar dan merancang program yang berbeda bagi masing-masing segmen. General Motors melakukan hal itu saat ia menyatakan bahwa ia memproduksi sebuah mobil untuk setiap “dompet, tujuan, dan kepribadian.” IBM menawarkan banyak paket perangkat keras dan perangkat lunak bagi segmen-segmen yang berbeda di pasar komputer. Perhatikan juga kasus American Drug: American Drug, salah satu toko kelontong eceran A.S. yang paling besar, mengejar suatu strategi pemasaran yang terdiferensiasi.

Tim pemasaran perusahaan memperkirakan pola belanja di ratusan toko Osco dan Savon Drug Stores dengan menggunakan basis pasar-ke-pasar. Dengan

menggunakan banyak data pantauan, perusahaan tersebut telah menyesuaikan bauran produk toko tersebut, mengubah tata ruang toko, dan memfokuskan kembali usaha pemasaran agar lebih selaras dengan permintaan konsumen lokal. Bergantung pada faktor demografisnya, setiap unit toko berbeda-beda dalam hal jumlah dan jenis barang dagangan seperti perangkat keras, perlengkapan listrik, otomotif, alat masak, obat bebas, barang kebutuhan sehari-hari. “Kami memiliki sejumlah toko yang berlokasi di pasar perkotaan, misalnya, di mana warga AfroAmerika atau Hispanik merupakan 85 persen hingga 95 persen dan pelanggan kami. Preferensi pembelian dan motivasi mereka dapat sangat berbeda dan pasar perkotaan lainnya. . . Toko kami kini mulai mencerminkan perbedaan-perbedaan itu,” kata direktur penjualan dan pemasaran jaringan toko tersebut.

Pemasaran yang terdiferensiasi biasanya menciptakan lebih banyak penjualan total daripada pemasaran yang tidak terdiferensiasi. Namun, ia juga meningkatkan biaya untuk berbisnis. Biaya-biaya berikut mungkin menjadi lebih tinggi:

Biaya modifikasi produk: Memodifikasi produk agar memenuhi persyaratan segmen pasar yang berbeda biasanya terdiri dari sejumlah biaya litbang, rekayasa, dan/atau peralatan khusus.

Biaya manufaktur: Biasanya lebih mahal untuk memproduksi 10 unit barang dan 10 macam produk yang berbeda daripada 100 unit barang dan satu produk. Semakin lama waktu persiapan produksi dan semakin kecil volume produk, semakin mahal suatu produk. Sebaliknya, jika masing-masing model dijual dalam volume yang memadai, biaya waktu persiapan yang lebih tinggi tersebut mungkin menjadi cukup kecil per unitnya.

Biaya administrasi: Perusahaan harus mengembangkan rencana pemasaran yang terpisah untuk setiap segmen pasar. Hal itu membutuhkan tambahan biaya pemasaran, ramalan, analisis penjualan, promosi, perencanaan, dan manajemen saluran.

b. Pasar Sasaran

Setelah selesai melalui 3 langkah dalam menentukan segmentasi pasar, dan pada tahap akhir perusahaan telah berhasil membentuk segmen pasar yang dituju atau disasar (*targeting*) maka perusahaan segera menyusun program pemasaran untuk mengkomunikasikan pasar sasarannya.

Sebagai contoh bank Mandiri yang ingin menasar kaum eksekutif muda dengan penghasilan cukup tinggi namun dengan banyak keinginan tapi tidak mempunyai harta tetap yang memadai sebagai jaminan kredit, menciptakan program Kredit Tanpa Agunan dengan kebebasan penggunaan. Pada gambar 9. 2.

dibawah terlihat betapa gembiranya sepasang pemuda memanggul berbagai tas dengan berbagai keperluan.

Diperlukan kecerdasan dalam menentukan pasar sasaran. Beberapa atribut mengenai pasar sasaran harus digunakan dalam menonjolkan keunikan komunikasi. Pemilihan media, waktu dan atribut tokoh pemeran komunikasi sangat diperlukan untuk ketepatan sasaran pasar yang dituju.



Sumber: <http://www.bankmandiri.co.id/article/978985831710.asp> retrieve 25/08/2017.

Gambar 9.3. Iklan Kredit Tanpa Agunan yang dikeluarkan oleh bank Mandiri untuk melayani segala keperluan pasar khusus yaitu eksekutif muda.

c. Menentukan Posisi

Setelah bank mengembangkan strategi penentuan posisi yang jelas, maka perusahaan harus mengkomunikasikan penentuan posisi itu secara efektif. Misalkan suatu bank memilih strategi "terbaik dalam kualitas". Kualitas/mutu dikomunikasikan dengan memilih tanda dan petunjuk fisik yang umumnya digunakan orang untuk menilai kualitas. Inilah beberapa contohnya:

Salah satu bank dengan basis bagi hasil dengan moto "Pertama murni syariah" mengaku bahwa produk-produk banknya betul-betul berdasar syariah

sehingga halal dan baik karena konsumen berpikir bahwa bunga bank yang terkait dengan tabungan, giro dan deposito itu halal dan dilarang oleh agama. Oleh karena itu untuk memposisikan banknya, maka komunikasinya melalui media-media agama Islam, seperti yang ditunjukkan oleh Bank Muamalat dengan memasang iklan di majalah Suara Muhammadiyah, seperti dalam gambar 9.3. dibawah ini.



Sumber: <http://www.bankmuamalat.co.id/tabungan> retrieve 25/08/2017.

Gambar 9.4. Iklan Tabungan Share yang dikeluarkan oleh bank Muamalat untuk melayani keperluan pasar khusus yaitu kaum muslim atau masyarakat tanpa bunga.

Pada contoh bank Muamalat di atas, terlihat jelas bahwa bank Muamalat menginginkan berada pada posisi di tengah-tengah kaum muslim dan bersedia untuk melayani keperluan perbankan yang dibutuhkan. Dalam iklan satu halaman penuh terletak di tempat strategis yaitu di halaman belakang majalah dengan kondisi penuh warna (*full color*) dimaksudkan untuk menunjukkan citra sebagai bank yang mampu membayar mahal karena perusahaan dalam kondisi mampu untuk membiayainya.

Meski yang dikomunikasikan melalui iklan majalah tersebut hanya salah satu produk bank Muamalat, tetapi dengan kelengkapan fasilitas yang ditawarkan produk tersebut diharapkan dapat memposisikan bank Muamalat dalam tempat yang baik di hati dan benak kaum muslim yang merupakan pasar sasarnya.

Untuk memperjelas pemosisian perusahaan dan mengkomunikasikannya, dibawah ini akan ditunjukkan contoh lain dengan perusahaan non bank, seperti:

Kualitas juga dikomunikasikan melalui elemen pemasaran lain. Harga yang mahal biasanya menunjukkan produk yang berkualitas tinggi bagi pembeli. Citra kualitas produk juga dipengaruhi oleh kemasan, distribusi, iklan dan promosi. Inilah beberapa kasus rusaknya citra kualitas suatu merek:

Suatu merek makanan beku terkenal kehilangan citranya yang bergengsi karena terlalu sering diobral. Suatu merek TV terkenal kehilangan citra kualitasnya ketika dijual di toko obral. Reputasi suatu perusahaan manufaktur juga berkontribusi pada persepsi kualitas.

Beberapa perusahaan terkenal karena mutuanya; konsumen mengharapkan produk-produk Nestlé dan IBM dibuat dengan baik. Perusahaan yang cerdas mengkomunikasikan kualitas mereka kepada para pembeli dan menjamin bahwa pembeli akan menerima kualitas ini atau uang mereka akan dikembalikan [10].

Salah satu produsen mesin pemotong rumput mengaku bahwa pemotong rumputnya “kuat” dan menggunakan mesin yang berisik karena pembeli berpikir bahwa pemotong rumput yang berisik itu lebih kuat.

Salah satu produsen truk melapis chasisnya dengan cat anti karat bukan karena pelapisan itu diperlukan tetapi untuk menunjukkan perhatiannya pada mutu.

Salah satu produsen mobil membuat mobil dengan pintu yang tahan banting karena banyak pembeli yang membanting pintu mobil di ruang pameran untuk menguji seberapa baik mobil itu dibuat.

Hotel-hotel JW Marriot menunjukkan kualitas yang tinggi dengan melatih semua karyawan untuk menjawab telepon dalam tiga deringan, untuk menjawab dengan “senyum” yang tampak dalam suara mereka, dan untuk kelihatan memahami dengan baik semua informasi tentang hotel.

Penentuan Posisi Menurut Ries Dan

Trout

Istilah **penentuan posisi** (*positioning*) dipopulerkan oleh dua eksekutif periklanan, Al Ries dan Jack Trout [11]. Mereka memandang penentuan posisi sebagai suatu latihan kreatif yang dilakukan terhadap produk yang ada:

Penentuan posisi dimulai dengan produk. Suatu barang, jasa, perusahaan, lembaga, atau bahkan orang. . . Tetapi penentuan posisi bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap produk. Penentuan posisi adalah apa yang Anda lakukan

terhadap pikiran calon pelanggan. Jadi, Anda memposisikan produk itu di dalam pikiran calon pelanggan.

Ries dan Trout berpendapat bahwa produk terkenal pada umumnya memiliki suatu guna posisi tersendiri di benak konsumen. Jadi, Hertz dianggap sebagai perusahaan penyewaan mobil terbesar di dunia. Coca-Cola sebagai perusahaan minuman ringan terbesar di dunia, Porsche sebagai salah satu mobil sport terbaik di dunia, dan seterusnya. Merek-merek itu memiliki posisinya masing-masing dan akan sulit bagi pesaing untuk mencurinya.

Pesaing hanya memiliki tiga pilihan strategi. Strategi pertama adalah memperkuat posisinya sendiri saat ini di benak konsumen. Avis yang menempati posisi kedua di bisnis penyewaan mobil membuat pernyataan yang kuat tentang hal itu: "Kami berada di nomor dua. Kami berusaha lebih keras." Dan 7-Up memanfaatkan keadaannya sebagai minuman tidak bercola dengan mengiklankan dirinya sebagai "Uncola".

Strategi kedua adalah mencari dan merebut posisi baru yang belum ditempati. Coklat Three Musketeers mulai mengiklankan diri mengandung lemak 45 persen lebih sedikit daripada coklat lain di pasar. United Jersey Bank, yang mencatat bahwa bank-bank raksasa biasanya lebih lamban dalam memproses pinjaman, memposisikan dirinya sebagai "bank yang bergerak cepat."

Strategi ketiga adalah menggeser (*deposition*) atau mengubah (*reposition*) posisi persaingan. Sebagian besar pembeli piranti makan Amerika Serikat mengira bahwa keramik Lenox dan Royal Doulton keduanya berasal dari Inggris. Royal Doulton membuat iklan yang menunjukkan bahwa Lennox dibuat di New Jersey. Iklan Wendy's yang terkenal, yang menampilkan seorang wanita berusia 70-an bernama Clara yang melihat hamburger pesaing dan berkata "Mana dagingnya?" menunjukkan bagaimana suatu serangan dapat menggoyahkan keyakinan konsumen dan pemimpin pasar.

Ries dan Trout [11] berpendapat bahwa dalam suatu masyarakat yang dipenuhi oleh iklan, pikiran masyarakat sering mengenal merek dalam *bentuk jenjang produk (product ladder)*, seperti Coke-Pepsi-RC Cola atau Hertz-Avis-National. Perusahaan puncak yang paling diingat. Misalnya, jika ditanyakan, "Siapa orang pertama yang berhasil terbang sendiri melintasi Samudera Atlantik?" kita akan menjawab "Charles Lindbergh." Jika ditanyakan, "Siapa orang kedua yang melakukannya?" kita tidak dapat menjawabnya. Itulah sebabnya mengapa perusahaan bersaing untuk mendapatkan posisi nomor satu. Posisi "perusahaan terbesar" hanya dapat dimiliki oleh satu merek. Merek nomor dua harus menemukan dan memimpin dalam kategori baru. Oleh karena itu, 7-Up adalah Uncola nomor satu, Porsche adalah mobil sport kecil nomor satu, dan Dial adalah sabun deodoran nomor satu. Pemasar harus mengidentifikasi atribut atau manfaat penting yang dapat dimiliki suatu merek secara meyakinkan.

Strategi keempat adalah strategi kelompok-eksklusif. Misalnya, suatu perusahaan dapat mempromosikan gagasan bahwa ia adalah salah satu dan kelompok Tiga Besar. Gagasan Tiga Besar diciptakan oleh perusahaan mobil terbesar ketiga, Chrysler. (Pemimpin pasar tidak pernah menemukan konsep ini.) Implikasinya adalah bahwa anggota kelompok itu merupakan yang “terbaik”.

Ries dan Trout pada dasarnya membahas strategi komunikasi untuk penentuan posisi (*positioning*) atau penentuan ulang posisi (*repositioning*) suatu merek dalam benak konsumen. Tetapi mereka menambahkan bahwa penentuan posisi mengharuskan perusahaan mengerjakan tiap aspek berwujud dan produk, harga, tempat dan promosi guna mendukung strategi penentuan posisi yang dipilih.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. 2015. *Marketing Management (15th Edition)*. Pearson. California: USA.
- [2] Steenburgh, Thomas and Avery, Jill. 2010. *Marketing Analysis Toolkit: Situation Analysis*. Harvard Business School. Boston: USA.
- [3] Baker, Michael J. 2010. *The Strategic Marketing Plan Audit: a detailed top management review of every aspect of your company marketing strategy*. Axminster, Devon: Cambridge Strategy Publ.
- [4] McCarthy, Jerome E. 1964. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Irwin.
- [5] Booms, B. and Bitner, M. J. 1981. "Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms" in James H. Donnelly and William R. George, (eds), *Marketing of Services*, Chicago: American Marketing Association, 47-51.
- [6] Kotler, Philip. 2012. *Marketing Management*. Pearson Education. Singapore.
- [7] Lauterborn, B. 1990. New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- [8] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business*, Sons. Hoboken, NJ.
- [9] Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. 2013. *Business Essentials*, Pearson. Global Editions, New Jersey: USA.
- [10] Boone, Louise E. Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business*, John Willey &
- [11] Ries, Al and Trout, Jack. 2001. *Positioning: the battle for your mind*. McGraw-Hill. New York: USA.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Jelaskan cara membentuk segmen pasar ?
2. Bisakah saudara menyebutkan dan menjelaskan masing-masing langkah dari prosedur segmentasi pasar ?
3. Bisakah saudara merinci syarat sukses segmentasi pasar perusahaan ?
4. Bagaimana teknik memilih segmen pasar yang cocok bagi suatu bank, sebutkan contoh untuk memperjelas?
5. Uraikan dan jelaskan, bagaimana bank menetapkan pasar sasaran (target marketing), sebutkan beberapa contoh untuk memperjelas.
6. Bagaimana perusahaan dapat menentukan posisi (*positioning*), apa yang harus dilakukan?
7. Bagaimana positioning perusahaan yang baik menurut Al Ries dan Jack Trout?
8. Diskusikan strategi pemasaran untuk UKM di kota anda.

BAB 10

Produk dan Penetapan Harga

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Menjelaskan Klasifikasi Produk
2. Mengenali Strategi Penetapan Harga

1. Klasifikasi Produk

Produk adalah setiap apa saja yang dapat ditawarkan di pasar untuk mendapatkan perhatian, permintaan, pemakaian atau konsumsi yang dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan manusia. Contoh produk adalah: kertas, buku, baju, kaos, printer, rumah, tabungan, deposito, kredit, dan lain-lain.

Jasa adalah setiap kegiatan yang dapat ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lainnya, yang pada dasarnya tak berwujud dan tidak mengakibatkan seseorang memiliki sesuatu [1]. Produksinya dapat atau tidak dapat terkait pada produk fisik. Contoh jasa adalah: jasa jahit penjahit, jasa pangkas rambut tukang potong rambut, jasa transfer uang antar bank di bank, dan lain-lain.

Karakteristik utama jasa adalah: tidak berwujud, tidak terpisahkan, beraneka ragam, dan tidak tahan lama. Jasa memang tidak nampak wujudnya, tidak dapat dirasakan atau dinikmati sebelum dilakukan pembelian atau layanan jasa itu telah selesai dilaksanakan. Oleh karena itu kepercayaan sangat diperlukan dalam bisnis jasa. Sebaliknya penjual jasa harus berusaha keras untuk meraih dan meningkatkan kepercayaan pembeli jasa misalnya dengan lebih memberi rasa yakin, aman, nyaman, cepat dan akurat.

Ciri jasa yang lain adalah bahwa antara jasa dan penjual jasa sulit dipisahkan. Seperti jasa dokter, jasa kesehatan yang diberikan dokter dalam bentuk diagnosa, saran dan sugestinya serta resep yang diberikan tidak bisa dipisahkan dengan keberadaan dokter sebagai penjual jasa. Karena jasa itu melekat pada orang per orang maka ciri jasa yang lain adalah bahwa jasa itu beraneka ragam. Meskipun jasa yang ditawarkan sama, misalnya jasa seorang Pembina Kredit (*account officer-AO*) pada bank yang sama, namun karena karakteristik orang per orang AO yang berbeda sehingga mempengaruhi pengetahuan, keramahan, dan perhatian, maka jasa yang dihasilkan akan menjadi beragam [2].

Ciri ke-empat dari jasa adalah tidak tahan lama. Berbeda dengan produk yang pada umumnya tahan lama, jasa itu mudah rusak dan tidak dapat disimpan atau dijadikan persediaan (*stock*). Oleh karena jasa perbankan harus tepat waktu dalam arti jasa bank yang diberikan tidak bisa mendahului dan juga tidak bisa terlambat. Kredit misalnya, harus dicairkan tepat pada saat diperlukan, tidak bisa terlambat dan tidak bisa mendahului. Kredit modal kerja yang akan digunakan untuk membeli bahan baku harus disediakan tepat waktu yaitu pada saat perusahaan harus membayar, bila terlambat tentu akan mempengaruhi jadwal pengiriman dan selanjutnya akan mempengaruhi jadwal produksi. Bisa juga karena keterlambatan pembayaran bisa mengakibatkan timbulnya denda atau tambahan biaya yang pada akhirnya akan menambah ongkos dan mengurangi laba.

a. Klasifikasi Produk

Produk dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu produk konsumen dan produk industry. Produk konsumen adalah produk yang dibuat untuk keperluan rumah tangga konsumen, sedangkan produk industry adalah barang yang dibuat dengan maksud untuk diolah kembali oleh industry. Meskipun tidak mudah membedakan suatu produk berdasar klasifikasi ini, namun pada umumnya barang-barang seperti sepatu, buku bacaan dan printer adalah barang konsumen. Sementara itu barang-barang seperti kertas, kain, kayu, dan kaca termasuk dalam kategori barang industry [3].

Barang industry biasanya berupa bahan baku dan bahan mentah. Sebagai bahan baku, barang tersebut memerlukan pemrosesan lebih lanjut untuk dapat dikonsumsi oleh konsumen akhir (*end user*). Kayu memerlukan pengolahan lebih lanjut untuk menjadi papan, ring atau usuk. Seterusnya papan masih dapat diolah oleh industry mebel untuk menjadi meja, kursi atau almari. Sehingga bisa dicirikan, bahwa barang industry mempunyai kemampuan untuk menciptakan lapangan pekerjaan dan menciptakan nilai tambah atas barang.

b. Tingkatan Produk dan Jasa

Dalam manajemen pemasaran, Kotler [4] mengenalkan tiga (3) konsep tingkatan produk yaitu: produk inti (*core product*), produk berwujud (*tangible product*), dan produk tambahan (*augmented product*).

Untuk mengetahui produk inti suatu benda atau jasa diperlukan jawaban dari pertanyaan: "apakah sebenarnya yang ingin dibeli oleh pelanggan?". Oleh karena itu diperlukan pengetahuan tentang manfaat dari produk dan jasa yang ditawarkan (*product knowledge*).

Kemudian, pemasar harus mampu mengubah produk inti menjadi produk berwujud. Di dalam produk berwujud paling tidak harus terdapat ciri-ciri sebagai berikut: tingkat kualitas, sifat, model, merek dan kemasan. Dan apabila suatu produk telah berwujud maka tugas pemasar berikutnya adalah menciptakan produk atau layanan tambahan (*augmented*) yang berupa perhatian pribadi, pengiriman barang, pemasangan barang, garansi, *after sales service*, dan lain-lain.

Saat ini, persaingan telah bergeser pada apa yang mereka tambahkan pada produk atau jasa utama seperti dalam bentuk kemasan, service, iklan atau petunjuk-petunjuk yang lain yang menambah nilai bagi konsumen.

2. Penetapan Harga

Penetapan harga adalah hal penting. Karena harga menentukan nilai pendapatan yang diterima. Harga harus ditentukan dengan benar dalam arti tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah. Bila terlalu tinggi, konsekuensinya produk dan jasa mungkin tidak akan laku, namun sebaliknya bila ditetapkan terlalu rendah menyebabkan kerugian. Diluar perhitungan untung-rugi, harga juga menentukan keberlanjutan suatu produk. Produk yang terlanjur ditetapkan dengan harga tinggi di awal peluncuran produk maka akan dipersepsi sebagai produk mahal, dan bila hal ini tidak diikuti dengan kualitas produk yang baik atau dengan kualitas layanan yang tinggi maka produk tersebut sulit untuk bertahan di pasar. Dan sebaliknya bila suatu produk diluncurkan dengan harga rendah maka masyarakat akan mepersepsi sebagai produk murah sehingga suatu ketika dijual dengan harga lebih mahal, maka pasar akan menolaknya dengan tidak membelinya [5].

a. Keputusan tentang Harga

Keputusan tentang harga harus ditentukan dengan berbagai pertimbangan yang masak, mengingat konsekuensi yang timbul atas penentuan harga sangat vital. Agar keputusan tentang harga bisa menemui sasaran maka beberapa pertimbangan dan tujuan penetapan harga harus dipikirkan masak-masak [6]. Tujuan penentuan harga itu, diataranya adalah sebagai berikut:

1. Untuk bertahan hidup, terutama di pasar persaingan sempurna dengan tingkat persaingan yang tinggi. Umumnya bank akan bersikap mengambil jalan aman dengan menentukan harga rendah dengan tujuan produknya laku di pasar. Bila terdapat pesaing yang memasang harga rendah maka biasanya diikuti dengan bank lain untuk juga menurunkan harga. Keputusan untuk menetapkan harga rendah ini harus hati-hati bila tidak diikuti dengan perhitungan biaya yang akurat, maka bisa berdampak pada kerugian.
2. Untuk memaksimalkan laba, untuk mendapatkan laba maksimal maka bank perlu memperhatikan dua hal yaitu volume dan harga. Bila dengan harga rendah mengakibatkan volume penjualan tinggi sehingga secara keseluruhan meningkatkan laba maka penentuan harga rendah dapat dibenarkan. Demikian pula bila penetapan harga tinggi tetapi masih diikuti dengan volume penjualan yang memadai sehingga meskipun harga jual tinggi tetapi masih bisa didapatkan laba tinggi maka penetapan harga tinggi dapat dibenarkan.
3. Untuk memperbesar pangsa pasar (*market share*). Bank dapat menetapkan harga rendah dengan tujuan dapat mengambil pangsa

pasar lebih besar. Harga rendah disini juga dimaksudkan dengan sesuatu yang mempunyai kualitas tertentu yang dijual dengan harga relative rendah dibanding pesaing atau dengan harga tertentu dengan fasilitas (termasuk hadiah) yang lebih banyak.

4. Untuk menjaga citra sebagai produk dengan kualitas baik. Biasanya bank akan menetapkan dengan harga tinggi. Umumnya harga tinggi berarti kualitas tinggi. Harga tinggi bagi bank, artinya bunga kredit tinggi sedang bunga tabungan, deposito dan giro rendah.
5. Karena pesaing. Untuk beberapa bank yang tidak mempunai data base yang baik, biasanya penentuan harga dengan melihat pesaing. Bunga yang ditentukan nantinya tidak akan jauh dari rata-rata harga pesaing dengan kelas yang sama di pasar yang sama.

Keputusan tentang harga, selain bertumpu pada besaran biaya yang mengikuti suatu produk dan biaya mengoperasionalkan suatu produk, juga ditentukan dengan banyaknya fasilitas yang menyertai produk itu. Suatu jenis produk misalnya pasti telah memperhitungkan:

- Biaya produksi dan/atau harga pokok produksi,
- biaya operasional untuk mengadministrasi produk
- laba yang diinginkan,
- biaya pemasaran untuk menjual produk termasuk didalamnya adalah biaya iklan, dan biaya untuk hadiah-hadiah. Gambar 10.1. menunjukkan banyaknya manfaat yang ditawarkan bank UOB Buana atas kartu kredit yang ditawarkan. Banyaknya manfaat yang ditawarkan kepada konsumen tentu menambah biaya pemasaran produk.



Sumber: <http://uob.co.id/personal/kartu-kredit/kartu-kredit-uob-one-card.page> retrieve 25/08/2017.

Gambar 10.1. Iklan kartu kredit bank UOB Buana yang menawarkan banyak manfaat.

b. Faktor yang Mempengaruhi Harga

Penetapan harga dipengaruhi oleh beberapa hal yang saling terkait. Semua pemain dalam lingkungan bisnis mempunyai andil dalam penetapan harga produk [7]. Faktor-faktor yang mempengaruhi harga produk, di antaranya adalah:

1. Kebijakan pemerintah, beberapa kebijakan pemerintah akan mempengaruhi harga baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Penetapan Harga Eceran Tertinggi (HET) untuk produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan milik Negara akan mengatur harga pada kisaran HET.

2. Kebutuhan produk. Bila konsumen membutuhkan produk dalam jumlah besar maka harga cenderung akan naik, dan sebaliknya.
3. Pesaing. Ini adalah salah satu faktor paling gampang yang dijadikan pertimbangan perusahaan dalam menentukan harga. Harga produk ditentukan oleh pesaing, hal ini berarti perusahaan sebagai *follow the leader* dalam hal harga. Perusahaan tidak menghitung berapa biaya sebenarnya yang mengikuti suatu produk. Perusahaan beralasan bahwa kalau ada perusahaan lain yang berani menjual dengan harga tertentu pastilah telah menghitung adanya laba. Keadaan ini sering dijumpai pada perusahaan-perusahaan kecil dan dalam persaingan yang ketat. Dalam aplikasinya, bila perusahaan memerlukan produk dalam jumlah besar maka perusahaan harus memasang penawaran harga diatas harga perusahaan pesaing.
4. Target laba yang diinginkan. Perusahaan akan berhitung tentang tingkat imbalan (*return on equity*) yang telah ditetapkan Dewan Komisaris. Untuk itu perusahaan akan menambahkan sejumlah laba yang diinginkan pada saat menghitung biaya produksi. Semakin tinggi laba yang diinginkan semakin tinggi pula harga yang akan ditawarkan.
5. Jangka waktu. Hal ini berkaitan dengan risiko yang dikandung oleh produk. Pada umumnya semakin tinggi risiko, semakin tinggi harga yang ditawarkan dan sebaliknya.
6. Reputasi perusahaan. Semakin bagus reputasi perusahaan semakin tinggi harga yang ditawarkan. Beberapa perusahaan yang mempunyai reputasi bagus dalam arti tidak pernah cidera janji ke konsumen maka perusahaan tidak segan-segan memberikan tawaran harga tinggi.
7. Produk yang kompetitif. Semakin menarik produk yang ditawarkan semakin layak untuk dijual mahal. Aplikasinya, untuk fasilitas kredit dengan banyak kemudahan, misalnya banyaknya fleksibilitas dalam hal penarikan dana yang sewaktu-waktu, besarnya jumlah cicilan yang yang berubah-ubah sesuai dengan besaran penerimaan debitur, dan fleksibilitas dalam penggunaan dana. Perusahaan Mandiri misalnya, menawarkan Kredit Tanpa Agunan (KTA) dengan multi guna (boleh dipakai untuk berlibur, pendidikan, renovasi rumah, biaya kelahiran anak, dan sebagainya) tentu merupakan produk KTA yang kompetitif bila dibanding dengan produk sejenis dari perusahaan lain.

8. Hubungan baik. Bagi nasabah yang mempunyai hubungan baik dengan perusahaan yang biasanya digolongkan sebagai nasabah utama (*prime customer*) biasanya akan mendapat harga special murah untuk berbagai fasilitas dan kredit yang disediakan oleh perusahaan. Memang untuk menjadi pelanggan utama tidaklah mudah, selain dikenal baik oleh manajemen perusahaan biasanya pelanggan utama adalah pelanggan dengan catatan baik dengan kontribusi yang cukup besar bagi perusahaan.

c. Metode Penetapan Harga

Setelah kita bisa menghitung dan mengetahui harga pokok produksi, maka untuk menentukan harga bisa menggunakan beberapa pertimbangan, diantaranya:

- a. Mendiskrimasi harga; harga dapat dibedakan sesuai dengan karakteristik produk, misalnya:
 - Menurut klasifikasi pelanggan, *prime customer* atau bukan.
 - Menurut bentuk produk.
 - Menurut tempat, kota yang tinggi risiko macet kreditnya tentu ditetapkan dengan tambahan harga yang lebih tinggi
 - Menurut waktunya, semakin lama jangka waktu proses pembuatan penjualannya semakin tinggi tambahan harganya.
- b. Penetapan harga untuk produk baru, dalam menentukan bunga kredit produk baru, biasanya menggunakan dua pendekatan yaitu:
 - *Market skimming pricing*, produk baru ditetapkan dengan harga tinggi dengan maksud memperoleh citra sebagai produk berkelas dan bermutu tinggi.
 - *Market penetration pricing*, produk baru ditetapkan dengan harga rendah dengan maksud penguasaan pasar agar mendapat pangsa pasar yang besar.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Wright, R., 1999. *Marketing: Origins, Concepts, Environment*, Holborn, London, Thomson Learning, pp 250-251.
- [2] Machfoedz, Mahmud. 2007. *Pengantar Bisnis Modern*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [3] Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. 2013. *Business Essentials*, Pearson. Global Editions, New Jersey: USA.
- [4] Kotler, Philip. 2012. *Marketing Management*. Pearson Education. Singapore.
- [5] Boone, Louise E. Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business*, John Willey & Son. Singapore.
- [6] Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. 2015. *Marketing Management (15th Edition)*. Pearson. California: USA.
- [7] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business*, John Willey & Sons. Hoboken, NJ.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Apa yang dimaksud dengan produk? Apa beda produk dan jasa?
2. Coba jelaskan tingkat produk bagi perusahaan pabrikan?
3. Bagi perusahaan manufaktur, apa yang dimaksud dengan harga itu? Bagaimana dengan harga perusahaan jasa, bank misalnya?
4. Coba uraikan Tujuan penentuan harga. Andaikan perusahaan yang dimaksud adalah pabrik semen apakah akan merubah tujuan penentuan harga?
5. Dari 8 faktor yang mempengaruhi harga, dalam kondisi perusahaan mengalami masalah pemasaran, faktor mana yang paling dominan. Cobalah bersimulasi dengan kondisi yang berbeda. Apakah faktor yang berpengaruh masih tetap?
6. Coba diskusikan dengan teman anda. Pada situasi pasar yang kompetitif dimana perusahaan menghendaki memperbesar pangsa pasar (market share), apa yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan berkaitan dengan penentuan harga?
7. Setelah kita mengetahui harga pokok produksi kita bisa mendiskriminasi harga, apa maksudnya, coba beri contoh.

BAB 11

Distribusi dan Promosi

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Mengetahui konsep Saluran Distribusi
2. Menjelaskan Perilaku dan Integrasi Saluran
3. Mendiskusikan Strategi Promosi

1. Saluran Distribusi

Agar suatu produk terjual maka diperlukan upaya penyebaran produk (distribusi) dengan tujuan memudahkan konsumen menikmati produk. Pendistribusian produk sampai kepada konsumen ini memerlukan perantara. Apalagi di era global saat ini, dimana terdapat kemungkinan suatu produk dinikmati oleh konsumen yang secara geografis tempatnya sangat jauh dengan lokasi perusahaan. Dalam hal ini diperlukan mata rantai pendistribusian.

Meskipun beberapa produk dan perusahaan bisa menjual langsung produknya ke konsumen akhir, sehingga tidak diperlukan perantara lagi, namun pada umumnya produsen memerlukan perantara dalam menyalurkan produknya. Produsen skala kecil seperti penjual pisang goreng, bakso, lontong balap tidak memerlukan perantara dalam menjual barangnya. Namun produsen benang, kain, kaca, kertas yang umumnya barang-barang industry, masih memerlukan perantara dalam menyalurkan barangnya ke tangan konsumen.

Perantara yang dimaksud adalah pengecer, pedagang grosir, atau pedagang besar (*whole seller*). Pengecer adalah pedagang yang menjualkan barang hasil produksi produsen langsung ke pemakai akhir (*end user*). Atas upayanya itu, pedagang memungut lebihan (margin) dari harga yang didapatkan dari produsen sebagai pengganti biaya berjualan dan labanya. Produsen merasa tertolong dengan pengecer karena dapat menghemat waktu dan tenaga dalam menjualkan barang. Konsumen akhir biasanya membeli dalam jumlah kecil (eceran) dan dalam waktu yang lama, mengingat konsumen akhir biasanya membeli barang pada saat diperlukan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan. Jarang sekali konsumen akhir membeli barang dengan tujuan menyimpan. Oleh karena itu produsen harus menyediakan gudang dan tenaga penjualan dalam menghadapi konsumen akhir. Keberadaan pedagang eceran dapat membantu produsen. Karenanya produsen tidak perlu lagi menyediakan toko dan gudang barang jadi serta tenaga penjual eceran.

Pedagang grosir juga diperlukan dalam memperlancar pergerakan barang jadi ke tangan konsumen. Beberapa kelemahan pedagang eceran dapat ditutup oleh pedagang grosir. Biasanya pedagang grosir mempunyai kapasitas yang lebih besar dari pada pedagang eceran, seperti misalnya dalam hal kapasitas pergudangan, kapasitas jumlah karyawan penjualan, jaringan penjualan yang lebih luas, dan kapasitas permodalan yang lebih besar. Pedagang grosir mampu menyalurkan sebagian besar produksi produsen. Memang untuk itu, produsen harus merelakan sebagian keuntungannya untuk pedagang grosir, namun hal ini akan diimbangi

dengan cepatnya perputaran barang, sehingga produsen lebih bisa mengkonsentrasikan diri pada kegiatan pembuatan barang, bukan penjualannya.

Perantara penjualan produk yang lebih besar adalah pedagang besar (*whole seller*). Pedagang besar tidak hanya memiliki beberapa pedagang eceran, bahkan memiliki jaringan yang luas yang menembus batas-batas kota, provinsi bahkan Negara. Pedagang besar dengan mudah menyalurkan barang ke manapun dengan kemampuan armada, tenaga penjualan (*sales-person*), dan gerai-gerai yang tergabung dalam jaringan pemasarannya. Sehingga dengan demikian produsen akan menikmati hasil penjualan dengan lebih cepat bahkan lebih banyak.

Kegiatan mendistribusikan produk tersebut adalah upaya produsen dalam rangka mengefisienkan upaya pemasaran yang bukan hanya menjual produk saja. Bila kegiatan penjualan produk telah dapat diwakili sebagian besar oleh perantara penjualan maka produsen tidak perlu lagi merekrut tenaga penjualan pada tingkat bawah. Produsen tinggal melakukan tindakan pengendalian penjualan melalui kebijakan-kebijakan yang saling menguntungkan dengan perantara penjualan. Upaya saling menguntungkan (*simbiose mutualisme*) ini akan berlanjut menjadi upaya saling memperkuat posisi masing-masing yang saling melindungi termasuk dari serangan pesaing dan konsumen yang tidak terpuaskan [1].

Dalam perusahaan jasa, perantara penjualan jasa biasanya dilakukan oleh agen. Jasa yang bersifat abstrak itu hanya bisa diwakili oleh sebuah agen untuk memasarkannya. Untuk bisa menjual jasa dari produsen jasa, maka agen harus menguasai dengan benar karakteristik jasa (*product knowledge*) yang ditawarkannya. Biasanya, agen dipilih karena reputasinya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang bersifat abstrak. Atas hasil kerjanya itu, agen biasanya memperoleh fee atau komisi. Agen dilarang memungut biaya tambahan atas pekerjaannya menyalurkan jasa. Apabila hal ini terjadi biasanya konsumen jasa akan kehilangan kepercayaan terhadap agen dimaksud, hal ini berarti mengurangi kredibilitas sekaligus memudahkan reputasi agen.

2. Perilaku dan Integrasi Saluran

Factor-faktor yang mempengaruhi pemilihan saluran distribusi adalah: a) pertimbangan pasar, b) pertimbangan produk, c) pertimbangan situasi dan kondisi, d) pertimbangan perantara.

Pertimbangan pasar dalam memilih saluran distribusi adalah dengan memperhatikan jenis pasar, jumlah konsumen potensial, dan konsentrasi pasar secara geografis [2]. Manakala pasarnya adalah pasar persaingan sempurna maka saluran distribusi yang dipilih sebaiknya yang mampu mendistribusikan produk secara luas, bukan hanya pedagang eceran kalau perlu pedagang besarlah yang dipilih untuk mendistribusikan produk. Namun bila pasarnya monopoli maka tidak

diperlukan perantara penjualan produk. Kedua jenis pasar tersebut umumnya jarang terdapat dalam kehidupan, kalau toh ada jumlah produsen yang melayani pasar itu berjumlah sangat sedikit. Yang banyak adalah pasar monopolistic dan pasar oligopolistic. Untuk kedua jenis pasar itu diperlukan kecerdasan menilai situasi dan kondisi dalam memilih saluran distribusi. Bila memang tidak diperlukan penyebaran produk secara meluas maka mungkin hanya diperlukan satu atau dua pedagang eceran saja. Sebaliknya bila dikehendaki pemasaran yang massif maka diperlukan pedagang besar (*whole seller*) untuk mendistribusikan produk.

Pertimbangan produk juga menjadi pertimbangan saat memilih saluran distribusi. Produk yang mempunyai nilai jual per unit tinggi sehingga menimbulkan risiko manakala berada diluar gudang perusahaan maka sebaiknya tidak menggunakan perantara distribusi atau bila diperlukan sekali bisa dipilih perantara distribusi dengan seleksi ketat dan berjumlah sangat sedikit. Berbeda dengan produk yang mempunyai nilai jual rendah per unit dan biasanya dijual dalam kuantiti yang banyak, memerlukan perantara distribusi yang banyak dan tersebar.

Pasar sasaran dengan geografis tertentu juga memerlukan pertimbangan perantara saluran distribusi yang sesuai. Apabila produk diniatkan dengan pasar sasaran dengan daerah geografis tertentu maka perantara distribusi yang dipilih adalah perusahaan distribusi yang meliputi daerah geografis tersebut.

Pertimbangan perantara menjadi dasar untuk memilih saluran distribusi yang tepat dikarenakan hal-hal: jasa yang disediakan perantara, ketersediaan perantara yang diinginkan, dan sikap perantara terhadap kebijakan produsen. Beberapa produsen menilai sikap perantara terhadap kebijakan produsen sebagai pertimbangan yang signifikan, karena seringkali terjadi perantara yang positif mendukung dan konstruktif dalam membangun hubungan bisnis menghasilkan hubungan yang saling menguntungkan, meskipun ditinjau dari jenis pasar, dan jenis produk tidak sesuai. Kita mengetahui bahwa produk makanan seperti mi instan mempunyai perbedaan yang mendasar dengan produk bahan bangunan misalnya. Keduanya mengharuskan pemisahan tempat dan pemisahan perlakuan agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik. Namun dalam beberapa kasus bisa kita jumpai, suatu perantara distribusi bahan bangunan ditunjuk juga menjadi perantara distribusi mi instan. Hal ini bisa terjadi karena pertimbangan reputasi perantara lebih dominan daripada pertimbangan yang lain [3].

3. Strategi Promosi

Promosi merupakan kegiatan pemasaran yang terakhir. Pada bab sebelumnya telah diuraikan bagaimana produk dan jasa perusahaan dihasilkan, bagaimana harga ditetapkan dan kemudian menentukan saluran distribusi dalam arti dimana produk dan jasa ditawarkan ke masyarakat. Nah kegiatan terakhir adalah mempromosikan.

Tujuan kegiatan promosi adalah memberitahukan dan mengkomunikasikan kepada masyarakat tentang keberadaan produk, tentang kemanfaatan, tentang keunggulan, tentang atribut-atribut yang dimiliki, tentang harga, dimana dan cara memperolehnya. Kegiatan promosi menjadi penting apalagi di era keterbukaan informasi ini. Masyarakat telah dibuat kenyang dengan informasi yang membanjir. Oleh karena itu perusahaan harus memilih cara yang efektif untuk bisa menyampaikan berita kepada masyarakat dengan efektif.

Pada umumnya masyarakat melewati tahapan AIDA sebelum mengkonsumsi suatu produk. AIDA yang dimaksud adalah:

- *Attention*, suatu produk harus mampu memancing perhatian khalayak konsumen. Perhatian yang dimaksud adalah keunggulan dan keunikan produk. Bila produk tidak mempunyai keunggulan dan kekhasan maka sulit untuk dapat memancing perhatian masyarakat, karena akan dianggap sama dengan produk lain.
- *Interest*, setelah mampu memancing perhatian maka suatu produk harus menggugah minat. Pembangunan minat biasanya melalui manfaat yang dijanjikan melebihi dari produk yang selama ini dikonsumsi atau harga yang ditawarkan lebih murah atau lebih mudah untuk mendapatkannya dan mengkonsumsinya.
- *Desire*, setelah menggugah minat maka tahap berikutnya adalah hasrat dan menginginkan untuk menikmati produk. Hasrat biasanya ditimbulkan oleh ketersediaan informasi, kemudahan mendapatkannya, dan kemendesakan manfaat yang ditawarkan produk dengan keinginan konsumen.
- *Action*, tahap akhir setelah timbul hasrat dan kemudian menginginkan produk tersebut maka tibalah melaksanakan upaya pembelian. Aksi ini dipicu oleh kemudahan untuk membeli, kesanggupan membeli disesuaikan dengan daya beli, dan kemudahan dalam hal pembayaran.

Kotler [4] menyebutkan pada umumnya bauran promosi (*promotion mix*) terdiri dari iklan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promosi*), publisitas

(*publicity*), dan penjualan personal (*personnel selling*). Berikut ini akan diuraikan masing-masing bauran promosi:

- Iklan, merupakan bentuk promosi yang dilakukan dalam bentuk tayangan, atau gambar, atau kata-kata yang tertuang dalam bentuk brosur, spanduk, baliho (*billboard*), Koran, majalah, televisi, radio, atau media-media public lainnya seperti internet, televisi kabel, TV bandara, TV kereta api, dan lain-lain.
- Promosi penjualan, merupakan bentuk promosi yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan secara langsung melalui kegiatan-kegiatan potongan harga, pemberian hadiah baik langsung maupun secara undian untuk produk tertentu, pada tempat tertentu dan pada waktu tertentu.
- Publisitas, adalah bentuk promosi yang ditujukan untuk meningkatkan citra perusahaan dengan memberitakan atau menyiarkan kegiatan positif perusahaan melalui kegiatan sponsorship atau melalui kegiatan-kegiatan amal dan social.
- Penjualan personal, merupakan bentuk promosi dengan melakukan kegiatan penjualan langsung secara personal secara pribadi kepada konsumen. Keterlibatan karyawan secara pribadi dalam personal selling ini dalam rangka memperkuat citra perusahaan bahwa semua komponen perusahaan terlibat dalam kemajuan perusahaan. Hal positif yang dinilai konsumen luar dengan personal selling adalah bahwa produk dan perusahaan tidak meragukan lagi karena karyawan terlibat dalam proses penjualan.

a. Iklan (*Advertising*)

Iklan adalah sarana promosi yang paling sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka mengkomunikasikan produk dan jasa perusahaan. Dalam iklan biasanya termuat manfaat produk, harga, dimana bisa didapatkan, dan manfaat produk. Sementara itu tujuan dari kegiatan iklan adalah: memberi informasi, menimbulkan proses AIDA dan mempengaruhi pembeli dan konsumen untuk memutuskan membeli produk.

Meskipun secara umum tujuan pemasangan iklan adalah untuk mengkomunikasikan suatu produk kepada masyarakat sasaran, namun tujuan spesifik pemasangan iklan bagi perusahaan beraneka macam, diantaranya adalah:

- Pemberitahuan, dengan iklan perusahaan mampu memberitahukan adanya produk baru (*launching*) beserta manfaat, harga, dan dimana produk bisa diperoleh, tentang apa kelebihan produk baru. Iklan juga

bisa digunakan untuk memberitahu tentang peluncuran produk baru atau pembukaan kantor baru.

- Pengingat kembali, dengan iklan perusahaan bisa mengingatkan kembali masyarakat tentang produk perusahaan. Langkah ini biasa ditempuh karena banyaknya produk sejenis yang ditawarkan pesaing. Dengan iklan pengingat kembali (*reminder advertising*) diharapkan masyarakat tetap menjadikan produk perusahaan sebagai pilihan pada saat memutuskan untuk membeli atau mengkonsumsi produk dan jasa.
- Penarik perhatian, dengan iklan perusahaan bisa menarik perhatian khalayak sasaran. Harus ditentukan daya tarik apa yang ditonjolkan dalam suatu iklan penarik perhatian. Keunikan dan kekinian iklan menjadi pertimbangan utama iklan dengan tujuan khusus ini. Iklan jenis ini juga diharapkan mampu menambah pangsa pasar karena perpindahan pelanggan.
- Pembangun citra, dengan iklan perusahaan mampu membangun citra menjadi yang kita inginkan, seperti perusahaan terpercaya, layanan dengan segala keramahan, perusahaan paling luas jaringan, produk ramah lingkungan, dan sebagainya.

Kegiatan periklanan dapat dilaksanakan melalui beberapa media yang dipandang cocok dengan tujuan perusahaan, yaitu:

- Pemasangan baliho (papan nama) di jalan-jalan protokol
- Pencetakan brosur, yang disebar-sebarkan di pusat komunitas berkumpul, seperti dibagikan di lapangan, pasar, dan pusat-pusat keramaian.
- Pemasangan spanduk di tempat strategis
- Radio
- Televisi
- Koran
- Majalah
- internet

Dasar pertimbangan penggunaan atau pemilihan media iklan dipengaruhi oleh beberapa alasan, dimana masing-masing perusahaan tentu mempunyai alasan sendiri disesuaikan dengan situasi, kondisi, dan tujuan, pertimbangan tersebut antara lain:

- Tujuan pemasangan iklan,
- Anggaran yang disediakan
- Dukungan dan kemudahan penggunaan media
- Ketepatan materi iklan dengan media yang digunakan
- Ketepatan sasaran iklan dengan media yang digunakan
- Ketepatan waktu dengan ketersediaan media
- Jangkauan media

Beberapa keunggulan iklan sebagai pilihan promosi menjadi pertimbangan pemasang iklan, diantaranya:

- Presentasi public, artinya iklan pesan yang sama kepada masyarakat banyak
- Pervasiveness, artinya suatu iklan memungkinkan perusahaan mengulang pesan beberapa kali
- Amplified expressiveness, artinya perusahaan pemasang iklan dapat mengekspresikan keinginan dan tujuannya dalam beriklan secara meluas dengan perpaduan warna, suara atau bentuk-bentuk produk.
- Impersonality, iklan bersifat tidak personal artinya meskipun iklan ditujukan kepada khalayak namun individu tetap bisa mengabaikan atau menikmati iklan sewaktu-waktu, hal ini berarti iklan memungkinkan untuk menunda respon tidak harus sekarang.

b. Promosi Penjualan (*Sales Promotion*)

Promosi penjualan adalah kegiatan promosi yang dilakukan dengan jalan menjual secara langsung kepada pelanggan. Kegiatan promosi penjualan bisa berupa pemberian diskon, pemberian *voucher* belanja produk, pemberian hadiah langsung, sampel (contoh) produk, atau dengan kegiatan kontes [5]. Biasanya promosi penjualan dilakukan dengan kegiatan-kegiatan seperti:

- Pemberian harga khusus (*special price*)
- Pemberian insentif bagi nasabah dengan jumlah tertentu.
- Pemberian hadiah atau souvenir langsung untuk setiap pelanggan baru
- Pemberian kupon undian untuk hadiah promosi.

Dengan menggunakan promosi penjualan, perusahaan dapat memetik manfaat, diantaranya:

- Komunikasi, perusahaan dapat melakukan komunikasi langsung dengan pelanggan. Beberapa informasi secara timbal balik dapat terjadi. Manajemen dapat mengetahui produk-produk yang disukai dan yang dihindari, spesifikasi produk favorit, fitur-fitur yang dicari. Dalam promosi penjualan perusahaan juga dapat menerima atau merangsang timbulnya kritik membangun untuk perbaikan produk.
- Insentif, perusahaan dapat memberikan tambahan perhatian kepada pelanggan setia dengan hadiah, tambahan fasilitas atau kemudahan lainnya. Perusahaan dapat memberi persetujuan penjualan kredit atau *up-grade* kartu kredit secara gratis dan seketika pada saat promosi penjualan.
- Invitasi, perusahaan dapat mengundang nasabah pada saat promosi penjualan dengan maksud untuk merealisasikan pembelian produk.

Promosi penjualan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, pemilihan cara tentu disesuaikan dengan tujuan dan karakteristik promosi penjualannya, cara promosi penjualan adalah sebagai berikut:

- Promosi konsumen, promosi jenis ini langsung ditujukan kepada konsumen akhir (*end user*) dalam bentuk pemberian hadiah langsung, voucher, kupon diskon, kupon undian, dan sampel produk.
- Promosi dagang, promosi jenis ini biasanya berlangsung bersamaan dengan pameran dagang. Pada event pameran, promosi berlangsung dengan pembagian sampel, diskon, dan insentif lainnya. Tujuan promosi dagang tidak melulu kepada end user.
- Promosi wiraniaga (*sales person*), berlangsung melalui kontes penjualan. Bagi *salesman* yang mencetak rekor penjualan tertinggi akan mendapat hadiah, demikian pula bagi sales dengan kriteria tertentu, misalnya paling sedikit membuat kesalahan administrative juga mendapat hadiah.

c. Publisitas (*Publicity*)

Publisitas adalah kegiatan perusahaan dalam rangka mengenalkan ke public dengan media-media yang dikenal non komersial. Bagi perusahaan, publisitas dapat ditempuh dengan menyelenggarakan suatu kegiatan yang melibatkan masyarakat umum dan cenderung bukan merupakan ajang penjualan produk dan pengiklanan, sehingga mampu menarik perhatian wartawan media massa untuk meliput dan menyiarkannya sebagai berita public [6].

Meskipun mempunyai kesamaan dengan iklan yaitu disiarkan dan diberitakan dalam media massa, publisitas lebih netral karena tidak memuat pesan-pesan propaganda untuk mengkonsumsi produk perusahaan. Masyarakat akan menilai publisitas dalam media massa sebagai informasi, berita yang layak diketahui oleh masyarakat secara umum dan luas. Oleh karenanya publisitas sangat diinginkan oleh perusahaan karena berbiaya rendah namun cakupan informasinya luas dan persepsi beritanya bersifat netral. Dengan karakteristik seperti ini maka publisitas menjadi pilihan promosi yang cocok untuk membangun citra dengan dimensi jangka panjang.

Kegiatan-kegiatan yang biasanya mampu memancing peliputan media massa untuk disiarkan sebagai berita adalah:

- Kegiatan amal (*charity*), seperti pengumpulan dana untuk disumbangkan kepada fakir miskin, yatim piatu, korban bencana alam, pemuda putus sekolah, dan bea siswa untuk keluarga miskin. Beberapa perusahaan juga menggunakan publisitas untuk mendukung kegiatan-kegiatan keagamaan.
- Kegiatan bhakti social, seperti pengobatan gratis untuk masyarakat pelosok desa tertinggal, penghijauan dan penanaman kembali area tandus, dan lain-lain.
- Sponsorship kegiatan, beberapa perusahaan bersedia menjadi pendukung dana atau sponsor bagi suatu kegiatan, apakah itu kegiatan olahraga, pentas music, pergelaran seni budaya.

d. Penjualan Pribadi (*Personal Selling*)

Penjualan pribadi adalah kegiatan promosi yang dilakukan dengan melakukan penjualan secara pribadi kepada pelanggan. Dalam penjualan pribadi terjadi sentuhan langsung antara tenaga pemasaran dengan pelanggan akhir, sehingga memungkinkan terjadinya kontak langsung. Saat kontak langsung itulah dapat digali beberapa hal untuk kegiatan pemasaran lainnya.

Dengan *personal selling* pemasar dapat mengetahui ekspresi pelanggan langsung. Respon pelanggan biasanya dirupakan dalam bentuk ekspresi senang, kecewa, berharap adanya beberapa perbaikan produk karena sebetulnya produknya sudah bagus, atau kesan yang lain. Respon itu diperlukan untuk menciptakan potensi penjualan di masa mendatang. Potensi itu bisa diperbesar dengan munculnya pembelian kembali (*repeat buying*).

Beberapa perusahaan melakukan *personal selling* dengan melakukan penjualan langsung ke pelanggan dari rumah ke rumah (*door to door*), bahkan beberapa perusahaan sengaja merekrut tenaga untuk dididik melakukan *personal selling*. Perusahaan yang lain melakukannya dengan menyewa perusahaan penyedia tenaga kerja secara *outsourcing* untuk melakukan *personal selling*. Agar efektif, *personal selling* yang dilakukan oleh tenaga *outsourcing* harus didampingi oleh pejabat atau karyawan perusahaan. Hal ini untuk mendapatkan momen yang sangat berharga yaitu saat menangkap ekspresi dan respon dari pelanggan [7].

Beberapa keuntungan dan manfaat dari diselenggarakannya *personal selling* adalah antara lain:

- Dapat langsung bertatap muka dengan pelanggan, sehingga dapat langsung menjelaskan dan menangkap respon lainnya tentang produk.
- Dapat memperoleh informasi langsung dari pelanggan,
- Dapat langsung mempengaruhi dan melakukan persuasi (membujuk) pelanggan dengan beberapa argumentasi yang hanya dikuasi oleh pejabat perusahaan,
- Dapat mendidik atau mengedukasi pelanggan tentang bagaimana cara menggunakan dengan baik produk, tentang apa yang harus dihindari dan apa yang harus diikuti petunjuknya.
- Dapat menjalin hubungan akrab untuk membangun basis hubungan jangka panjang yang berkelanjutan,
- Menciptakan kesan baik dan bersahabat saat pejabat perusahaan melayani langsung pelanggan, hal ini akan menghapus kesan eksklusif pejabat dan karyawan perusahaan.
- Memungkinkan pejabat dan karyawan perusahaan memperoleh perhatian penuh dari pelanggan. Berbeda dengan jenis promosi lain yang mungkin ditanggapi dengan sambil lalu, dalam *personal selling* pejabat dan karyawan perusahaan dapat mengambil perhatian penuh pelanggan dengan berbagai kegiatan dan penjelasan yang menarik dan berguna.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Wright, R., 1999. *Marketing: Origins, Concepts, Environment*, Holborn, London, Thomson Learning, pp 250-251.
- [2] Machfoedz, Mahmud, 2007, *Pengantar Bisnis Modern*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- [3] Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. 2013. *Business Essentials*, Pearson. Global Editions, New Jersey: USA.
- [4] Kotler, Philip. 2012. *Marketing Management*. Pearson Education. Singapore.
- [5] Boone, Louise E. Kurtz, David L. 2011. *Contemporary Business*, John Willey & Son. Singapore.
- [6] Kotler, Philip T. and Keller, Kevin Lane. 2015. *Marketing Management (15th Edition)*. Pearson. California: USA.
- [7] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business*, John Willey & Sons. Hoboken, NJ.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Bisakah anda gambarkan saluran distribusi yang biasanya terdapat dalam pasar?
2. Coba jelaskan factor-faktor yang mempengaruhi pemilihan saluran distribusi!
3. Coba jelaskan pengertian promosi. Dalam kerangka pemasaran, dimana letak promosi itu dan sebaiknya kapan perusahaan menyelenggarakan kegiatan promosi, apakah sesudah atau sebelum perancangan produk. Bagaimana pula hubungan promosi dengan bauran pemasaran lainnya, coba diskusikan.
4. Iklan adalah sarana promosi yang lazim digunakan oleh perusahaan. Padahal tidak semua produk bisa menggunakan iklan. Jelaskan bagaimana iklan diselenggarakan dan arambu-rambu apa yang harus diperhatikan agar iklan menjadi efektif?
5. Coba diskusikan, keunggulan dan manfaat promosi penjualan disbanding iklan.
6. Sebagai salah satu bauran promosi, publisitas relative netral dari kegiatan komersial. Bagaimana sebenarnya publisitas itu diselenggarakan?
7. Bagaimana personal selling diselenggarakan?
8. Coba jelaskan manfaat dan keuntungan personal selling?

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAGIAN VI

KEUANGAN DALAM

BISNIS

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB 12

Mengelola Keuangan Bisnis

TUJUAN BAB INI

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat :

1. Mengetahui konsep Manajemen Keuangan
2. Menjelaskan Fungsi Anggaran Bisnis

Manajemen Keuangan

Pengertian manajemen keuangan adalah semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan dan menggunakannya seefisien mungkin. Mengingat pengertian seperti itu maka seorang manajer keuangan haruslah mempunyai pengetahuan yang cukup tentang perbankan, pasar modal, dan lain-lain pasar uang untuk mendapatkan dana yang murah serta mempunyai pengetahuan yang cukup untuk menginvestasikan dana baik dalam bentuk investasi surat-surat berharga (deposito, saham, obligasi, reksadana) maupun investasi *fixed assets* seperti pembelian mesin-mesin produksi, tanah, bangunan, kendaraan dan lain-lain alat produksi maupun investasi non produksi [1].

Pengetahuan tentang lingkungan keuangan, risiko, tingkat bunga, valuta asing dan kurs nilai tukarnya sangat membantu manajer keuangan dalam mengambil keputusan keuangan penting untuk 3 kategori, yaitu :

1. **Investment decisions**; dalam keputusan ini akan menjawab pertanyaan: kemana dan kapan uang ditanamkan?. Jenis investasi apa yang akan ditangani. Beberapa jenis investasi sangat tergantung pada situasi dan kondisi. Beberapa jenis investasi juga sering bertolak belakang dengan jenis investasi yang lain. Manakala tingkat suku bunga perbankan naik, maka investasi dalam deposito dan surat-surat berharga pasar uang menjadi menarik, sebaliknya, hal itu membuat suasana investasi dalam surat-surat berharga pasar modal menjadi tidak menarik. Pada saat suku bunga perbankan turun, gairah investasi dalam pendirian pabrik, pembangunan real estat dan unit usaha baru dan perluasan (ekspansi) menjadi meningkat.
2. **Financial decisions**; keputusan ini akan menjawab pertanyaan: dengan apa investasi dibiayai?. Apakah dibiayai dengan dana sendiri, baik berupa laba ditahan dan akumulasi laba yang tidak dibagi (*retained earning*) atau dengan menerbitkan saham baru baik dengan meminta tambahan modal disetor kepada pemegang saham pendiri atau dengan menjual saham baru kepada masyarakat (*go public*). Keputusan pembiayaan juga bisa dijawab dengan meminta kredit ke lembaga keuangan dan perbankan. Kredit investasi dan kredit modal kerja dapat dimintakan ke perbankan untuk membiayai keputusan investasi perusahaan.

3. **Dividend decisions;** keputusan ini akan menjawab pertanyaan: bagaimana membagi keuntungan untuk pemegang saham?. Keputusan ini akan berdampak pada nilai perusahaan yang tercermin pada harga saham yang diperdagangkan di pasar modal (bursa saham). Semakin tinggi dividend payout ratio (DPR) akan menjadikan saham perusahaan lebih menarik. Lebih banyak investor akan membeli saham dengan DPR tinggi. Namun hal itu akan berdampak pada penyediaan uang kas yang tinggi karena adanya *cash-outflow* kepada pemegang saham. Demikian pula semakin tinggi DPR semakin kecil kemungkinan membiayai investasi dari dana sendiri.

Manajemen keuangan menjadi titik perhatian sebagai salah satu cabang manajemen yang penting di akhir tahun 1980-an ketika pada saat itu banyak perusahaan yang mengalami kesulitan yang sangat dasyat hanya karena kesalahan dalam mengambil keputusan keuangan. Salah satu yang fenomenal adalah contoh Campeau Corporation di bulan September 1989 yang tidak bisa membayar bunga atas hutang yang terbit atas keputusan pembelian Federated Departement Store dan Allied Store beberapa bulan sebelumnya. Kegagalan Campeau membayar bunga sangat mengejutkan pasar obligasi dengan *yield* tinggi. Pada Januari 1990 divisi *retail*nya terpaksa dipailitkan, sedang divisi *real estate* dipisahkan [2].

Sebelum masa itu, keputusan-keputusan manajemen keuangan kurang berdampak secara signifikan bagi perusahaan secara keseluruhan, dalam arti kesalahan keputusan manajemen keuangan tidaklah sampai membuat perusahaan pailit. Karenanya peranan cabang manajemen yang lain seperti manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan lebih-lebih manajemen produksi amat sangat dominan. Oleh karena itulah sejak awal 1990, tujuan manajemen keuangan yang berusaha memaksimalkan nilai perusahaan menjadi mengemuka. Didalam tujuan tersebut terkandung pengertian memaksimalkan nilai saham, semakin tinggi nilai saham semakin tinggi pula nilai perusahaan.

Di Jepang, maksimalisasi nilai perusahaan diterjemahkan sebagai maksimalisasi pangsa pasar dengan maksud maksimalisasi *profit* dalam jangka panjang. Di Eropa, maksimalisasi nilai dicapai dengan memaksimalkan kesejahteraan karyawan oleh karena itu wakil karyawan duduk dalam dewan komisaris sehingga tujuan kesejahteraan sosial dilekatkan menjadi satu dengan tujuan perusahaan. Sehingga baik di Jepang maupun di Eropa maksimalisasi nilai perusahaan diperoleh dengan cara maksimalisasi arus kas dalam jangka panjang.

Konsep maksimalisasi nilai perusahaan dalam arti menjaga keuntungan perusahaan secara berkesinambungan dengan melibatkan karyawan dan pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas juga telah dipraktekkan di Indonesia akhir-akhir ini khususnya setelah banyak perusahaan merasakan manfaat nyata dari peran serta karyawan dan pemegang saham minoritas (untuk perusahaan-perusahaan yang telah go public). Beberapa perusahaan mengalokasikan sejumlah saham untuk dimiliki oleh koperasi karyawan yang merupakan perwujudan keterwakilan karyawan.

Anggaran Bisnis

Pengendalian keuangan memiliki keunggulan khusus karena uang mudah diukur dan dihitung. Pengendalian keuangan biasanya dimulai dari penyusunan anggaran (*budget*) yang disamping sebagai alat perencanaan juga berfungsi sebagai alat pengendalian.

Menifield [3] menyatakan bahwa anggaran mempunyai beberapa makna, diantaranya adalah:

- ✓ Bersifat formal, artinya disusun dengan sengaja, bersungguh-sungguh dan tertulis.
- ✓ Sistematis, artinya disusun berurutan dan berdasar suatu logika yang benar.
- ✓ Bertanggung jawab, artinya disusun berdasarkan asumsi yang bisa dipertanggung jawabkan.
- ✓ Merupakan pelaksanaan fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Sehingga dapat dikatakan bahwa Anggaran atau anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Dari definisi diatas bisa dikatakan bahwa Anggaran itu mencakup seluruh fungsi manajemen, paling tidak adalah fungsi *planning, organizing, actuating, directing* dan *controlling* [4].

Dalam menyusun Anggaran perlu diperhatikan beberapa syarat yaitu [5]:

1. **Realistis**, artinya tidak terlalu optimistik dan tidak terlalu pesimistik.
2. **Luwes**, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan sikon yang mungkin berubah.

3. **Kontinyu**, artinya membutuhkan perhatian yang terus menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Berdasarkan ruang lingkup, *Anggaran* dibagi 2 yaitu :

- 1) **Anggaran parsial** yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas misalnya Anggaran produksi, Anggaran marketing dll.
- 2) **Anggaran komprehensif**, yaitu anggaran yang ruang lingkupnya menyeluruh mulai dari aktivitas produksi, marketing, pendanaan, personalia terangkum menjadi satu kesatuan anggaran.

Berdasarkan fleksibilitasnya, *Anggaran* dibagi 2 juga yaitu :

- 1) *Fixed Budget* yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu pula, sehingga dalam anggaran tetap ini tidak diadakan revisi Anggaran.
- 2) *Continuous Budget* yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu pula, tetapi masih dimungkinkan adanya revisi Anggaran secara periodik dengan merubah asumsi dan menambahkan anggaran untuk periode berikutnya.

Anggaran sebagai alat penaksir, sekali anggaran disusun dan disyahkan pada awal periode, umumnya tidak lagi diadakan perubahan-perubahan. Jika terdapat perubahan dalam kondisi, maka realisasi seolah-olah berjalan terpisah dari anggarannya. Dengan demikian anggaran disusun hanya sebagai formalitas, dan berfungsi sebagai penentu arah [6].

Meskipun bermanfaat minimal, namun anggaran jenis ini banyak dijumpai karena alasan:

1. Keadaan data yang minimal dan kurang akurat sehingga sulit dilakukan proyeksi secara tepat.
2. Tingginya kadar ketidak pastian yang dihadapi perusahaan.

Anggaran sebagai *plafond* dan sekaligus alat pengatur otorisasi, tahap ini sudah setingkat lebih maju. Bilamana sistem akuntansi biaya yang dipakai bersifat ekstra komtabel, maka anggaran bersifat statis. Akuntansi keuangan mencatat apa yang sebenarnya terjadi dan melaporkannya. Frekuensi pelaporan tidak perlu terlalu

sering, bahkan pelaporan yang lengkap hanya perlu sekali setahun. Meskipun demikian monitoring terhadap pengeluaran anggaran harus dilakukan terus menerus yang tujuannya untuk mengetahui sampai seberapa jauh dana yang disediakan digunakan. Dengan demikian fungsi Anggaran sebagai alat pengendali dirasakan lebih menonjol dibanding dengan fungsi perencanaannya. Anggaran sebagai plafon biaya lebih dikaitkan dengan jumlah biaya secara keseluruhan dan bukan pada masing-masing jenis biaya, oleh karena itu dimungkinkan adanya pengalihan pos-pos biaya selama tidak melebihi biaya keseluruhan. Tahapan ini dipakai mengingat:

1. Data cukup tersedia sehingga memungkinkan dilakukannya estimasi dengan cukup akurat.
2. Manajemen tidak menghendaki dirubahnya anggaran yang telah disyiahkannya.

Anggaran boleh dirubah asal ada alasan yang masuk akal dan wewenang atau otorisasi. Perubahan anggaran perlu dibuatkan peraturan tersendiri untuk keperluan kontrol. Dalam organisasi yang cenderung dinamis dan cepat berubah menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, maka perubahan anggaran menunjukkan fleksibilitas organisasi. Biasanya perubahan anggaran dilaksanakan pada akhir semester atau bahkan akhir bulan.

Anggaran sebagai alat penilai efisiensi, tahapan ini merupakan tingkat perkembangan yang paling akhir. Baik fungsi perencanaan maupun fungsi pengendalian sama menonjolnya. Dari segi perencanaan angka standar berfungsi sebagai multiplier yang akurat, karena itu anggaran dengan mudah dapat disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa perubahannya akan berlebih ataupun minim. Ada 3 manfaat Anggaran sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat kontrol yaitu seperti yang terlihat pada tabel 12.1.berikut:

Tabel 12.1. Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Manfaat yang ingin diperoleh	Ciri Akuntansi	Ciri Anggaran
1. Anggaran sebagai alat penaksir	Ekstra komtabel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anggaran bersifat statis (<i>fixed Anggaran</i>) ✓ Tidak ada rekening selisih biaya ✓ Analisis varian biaya dilakukan diluar sistem akuntansi
2. Anggaran sebagai plafond dan sekaligus pengatur otorisasi pengeluaran dana / kas-bank	Ekstra komtabel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anggaran bersifat statis (<i>fixed Anggaran</i>) ✓ Diberi peluang kemungkinan pengalihan pos biaya ✓ Perlu alat monitor untuk mengetahui pengeluaran dan yang sudah terjadi. ✓ Analisis penyimpanan biaya dilakukan diluar sistem akuntansi.
	Intra komtabel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anggaran bersifat dinamis (fleksibel / continuous) ✓ Biaya perlu berkorelasi dengan penghasilan, penjualan atau tingkat produksi. ✓ Adanya rekening selisih biaya sebagai dasar analisis varian. ✓ Perlu adanya monitoring pengeluaran dana / kas-bank.
3. Anggaran sebagai alat pengukur efisiensi	Intra komtabel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Anggaran bersifat dinamis ✓ Perhitungan Anggaran atas dasar angka standar. ✓ Biaya berkorelasi dengan penjualan / produksi. ✓ Adanya rekening selisih biaya sebagai dasar analisis varian. ✓ Perlu adanya monitoring pengeluaran dana / kas-bank. ✓ Dapat dilakukan analisis varian secara valid.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Brigham, Eugene F. and Ehrardt, Michael C. 2013. *Financial Management: Theory & Practice*. Thomson. New York: USA.
- [2] Weston, J. Fred, Eugene F. Brigham, 2003, *Managerial Finance*, The Dryden Press, Illinois.
- [3] Menifield, Charles E. 2013. *The Basics of Public Anggaraning and Financial Management: A Handbook for Academics and Practitioners*. University Press of America.
- [4] Griffin, Ricky W. and Ebert, Ronald J. 2013. *Business Essentials*, Pearson. Global Editions, New Jersey: USA.
- [5] Patel, Bhavesh M. 2014. *Fundamental of Financial Management*. Vikas Publishing. Gujarat: India.
- [6] Nickels, William G. McHugh, James M. McHugh, Susan M. 2012, *Business, John Willey andSons*. Hoboken, NJ.

Pertanyaan untuk bahan diskusi :

1. Pengetahuan tentang lingkungan keuangan, risiko, tingkat bunga, valuta asing dan kurs nilai tukarnya sangat membantu manajer keuangan dalam mengambil keputusan keuangan penting untuk 3 kategori, bisakah anda jelaskan 3 keputusan keuangan penting itu!
2. Keputusan tentang dividen secara tidak langsung akan mempengaruhi nilai saham, coba jelaskan!
3. Maksimalisasi nilai perusahaan (value of the firm) telah menggeser kepentingan maksimalisasi kekayaan pemegang saham dalam keputusan manajemen keuangan, coba anda diskusikan dengan teman anda, benarkah?
4. Anggaran selain sebagai alat perencanaan juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Coba jelaskan dan beri contoh!
5. Kita mengenal adanya fixed Anggaran dan flexible Anggaran, bagaimana saudara menjelaskannya untuk perusahaan PT. Terbuka?

Halaman ini sengaja dikosongkan

GLOSARI

AIDA adalah tahapan yang harus dilalui oleh konsumen sebelum mengonsumsi suatu produk, yang terdiri dari *Attention* (memancing perhatian), *Interest* (menggugah minat), *Desire* (menimbulkan hasrat untuk membeli), dan *Action* (melakukan upaya pembelian).

Analisis situasi adalah kegiatan menelaah dan mengidentifikasi peluang untuk memuaskan keinginan konsumen yang tidak terpenuhi. Sebelum mengidentifikasi keinginan konsumen, perusahaan perlu mengerti kapabilitas perusahaannya dan bagaimana perusahaan beraksi.

Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Anggaran Tetap (*Fixed Anggaran*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu pula, sehingga dalam anggaran tetap ini tidak diadakan revisi Anggaran.

Anggaran komprehensif yaitu anggaran yang ruang lingkupnya menyeluruh mulai dari aktivitas produksi, marketing, pendanaan, personalia terangkum menjadi satu kesatuan anggaran.

Anggaran parsial yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas misalnya Anggaran produksi, Anggaran marketing, dll.

Anggaran Terusan (*Continuous Anggaran*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume tertentu pula, tetapi masih dimungkinkan adanya revisi Anggaran secara periodik dengan merubah asumsi dan menambahkan anggaran untuk periode berikutnya.

Audit Personalia adalah pemeriksaan kualitas seluruh kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan.

Bisnis adalah kegiatan manusia yang berusaha menambah nilai suatu barang atau jasa dengan maksud memperoleh keuntungan.

Catatan atas Laporan Keuangan adalah catatan untuk menjelaskan terminology dan kebijakan yang digunakan dalam menyusun laporan keuangan yang biasanya berisi: kebijakan akuntansi yang dipakai perusahaan, rincian atas item-item laporan keuangan, dan tambahan informasi tentang item yang tidak ditampilkan dalam laporan keuangan.

CV (*curriculum vitae*) adalah daftar riwayat hidup yang memberi informasi kepada pembaca tentang riwayat pendidikan, pengalaman kerja, capaian pekerjaan, prestasi kerja seseorang yang dibuat biasanya untuk memikat pembaca untuk menggunakannya untuk suatu pekerjaan tertentu.

Comanditer Venootshaap (CV) adalah bentuk badan hukum perkongsian yang menjalankan bisnis.

Daya Saing adalah posisi relatif dari satu pesaing terhadap pesaing lainnya. Daya saing adalah kata kunci untuk memenangkan persaingan, semakin tinggi daya saingnya semakin besar kemungkinan untuk memenangkan “pertempuran bisnis”.

Delegating(rendah tugas dan rendah hubungan), gaya ini cenderung mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan pada bawahan.

Etika berkaitan dengan nilai-nilai benar-salah, baik dan jelek, patut dan tidak patut, wajar dan tidak. Meski etika bisnis kadang dipengaruhi oleh faktor kedaerahan dan bersifat lokal (timur dan barat) namun ada nilai-nilai etika yang bersifat universal yaitu kejujuran dan keadilan.

Etika Bisnis adalah norma, nilai, kaidah, ukuran bagi tingkah laku yang baik saat menjalankan bisnis.

Era Eksponensial adalah zaman dimana bisnis mengandalkan sebagian besar kegiatannya (51% sampai 90%) kepada aplikasi teknologi, sehingga hasil yang didapatkannya bukan lagi dalam persen tapi dalam kali. Pertumbuhan bisnis tidak lagi 10-100 persen tapi 2 atau 9 kali dalam setahun.

Era Khalifah adalah zaman dimana bisnis umat Islam dipimpin oleh pemimpin yang disebut sebagai Khalifah yang berarti Pemimpin orang-orang yang beriman. Era ini dibagi dalam empat (4) masa yaitu: Khulafaur Rasyidin, Bani Umayyah, Bani Abbasiyah, Kesultanan Utsmaniyah.

Era Kolonial adalah zaman dimana dunia ekonomi dan bisnis dipengaruhi oleh paham kolonialisme dimana suatu negara yang mempunyai kekuatan militer bisa melakukan penjajahan kepada negara lain dan menguasai segala sumber daya yang terdapat dalam negara yang dijajah dan menggunakannya untuk kemanfaatan dan kemakmuran negara yang menjajah.

Era Revolusi Industri adalah zaman yang dimulai tahun 1750 saat mesin uap ditemukan James Watt di Inggris. Mesin uap telah merubah proses produksi dari tangan ke mesin. Hal ini berakibat munculnya industry baru yang lebih efisien dan dapat dikerjakan secara masal dengan output yang jauh lebih banyak.

Era Revolusi Digital adalah zaman yang dimulai tahun 1980an adalah perubahan tatacara kehidupan dari teknologi mekanik dan analog menjadi teknologi digital. Hal ini mengakibatkan perubahan cara pandang masyarakat dalam menjalani kehidupan sehari-hari sehingga menjadi lebih mudah, lebih cepat, lebih banyak, dan lebih menyenangkan.

Era Revolusi Eksponensial akan membuat ekonomi dan bisnis berjalan dengan sangat cepat. Tingkat pertumbuhan bisnis bukan lagi bilangan persen tapi kali atau lipat. Dalam era eksponensial suatu bisnis bisa bertumbuh dua kali lipat, tiga kali lipat bahkan sepuluh kali lipat. Terminology lipat adalah ratusan persen. Meningkatkan dua kali lipat artinya menjadi 200% disbanding periode sebelumnya.

Expot yaitu menjual produk domestik ke pasaran luar negeri.

Faktor Higiene adalah hal-hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yang terdiri dari supervisor, kondisi kerja, gaji, hubungan interpersonal, dan kebijakan perusahaan.

Faktor Pemotivasi berkaitan dengan kesempatan untuk maju, promosi jabatan, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Firma adalah bentuk badan usaha perkongsian yang menjalankan bisnis.

Franchise yaitu suatu tipe pengaturan lisensi dimana suatu perusahaan menjual paket yang terdiri dari merek dagang, mesin, material dan pedoman manajerial.

Globalisasi adalah pengakuan oleh organisasi bahwa bisnis harus mempunyai fokus global, bukan lokal yang mencakup 3 faktor yaitu *kedekatan, lokasi* dan *sikap*.

Global Strategic Partnership merupakan tahapan terakhir dari bisnis global, sebenarnya merupakan aliansi yang dibentuk oleh sebuah organisasi dengan satu atau beberapa negara asing dengan tujuan mengeksploitasi peluang di negara lain untuk mengambil posisi utama dalam produksi dan pemasokan.

Harmoni adalah salah satu kondisi yang disukai dalam bisnis keluarga yaitu adanya ketentraman dan keakuratan dalam suasana kekeluargaan.

Hukum penawaran menjelaskan semua perusahaan harus membuat sejumlah keputusan dasar untuk menapai laba yang diasumsikan sebagai sasaran utama (*profit maximum*), sehingga perusahaan pada dasarnya akan mengambil keputusan yakni: berapa kuantitas produk yang akan ditawarkan, bagaimana memproduksi output dengan teknik dan teknologi mana yang akan digunakan, dan berapa input yang akan diminta.

Hukum permintaan (*demand*) membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan rumah tangga untuk meminta suatu produk. Hukum ini menjelaskan hubungan negatif antara harga dan kuantitas yang diminta, sehingga pada saat harga naik maka kuantitas yang diminta akan turun dan sebaliknya pada saat harga turun maka kuantitas yang diminta akan meningkat. Hubungan antara harga (P) dan kuantitas (Q) biasanya dikenal dengan kurva permintaan dengan slope negative dengan asumsi faktor lain tidak berubah (*ceteris paribus*).

Iklan adalah bentuk promosi yang dilakukan dalam bentuk tayangan, atau gambar, atau kata-kata yang tertuang dalam bentuk brosur, spanduk, baliho (*billboard*), Koran, majalah, televisi, radio, atau media-media public lainnya seperti internet, televisi kabel, TV bandara, TV kereta api, dan lain-lain.

Indeks Daya saing global (*Global Competitiveness Index*) adalah laporan yang diterbitkan oleh World Economic Forum sejak 2004. Laporan ini mengukur kemampuan suatu negara untuk menyediakan tingkat kesejahteraan yang tinggi kepada warganya.

Indeks Persepsi Korupsi (*Corruption Perception Index*) mengukur persepsi (anggapan) public terhadap korupsi di jabatan public dan politis. Survei tahun 2003 melibatkan 133 negara, pada tahun 2011 mencakup 182 negara di dunia.

Indikator Tatakelola Dunia (*World Governance Indicators*) adalah laporan yang disediakan oleh Bank Dunia berdasarkan survei terhadap 200 negara di dunia untuk enam (6) dimensi yaitu Akuntabilitas, Stabilitas politik dan ketiadaan kekerasan, Keefektifan pemerintahan, Kualitas regulasi, Aturan hukum, dan Pengendalian korupsi.

Informasi adalah diperlukan untuk membuat keputusan. Biasanya informasi yang tersedia dalam kondisi asimetris yang cenderung bias dan tidak jernih.

Intrapreneurship adalah upaya menjadikan setiap karyawan menjadi seorang wirausahawan dalam status sebagai karyawan perusahaan.

Investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment - FDI*) adalah investasi secara langsung di luar negeri dengan jalan melakukan pembelian aset, property, dan bisnisnya. Perusahaan atau bisnis yang dibeli itu kemudian dijadikan sebagai anak perusahaan (*subsidiary*) yang pengelolaannya berada dibawah kendali perusahaan induk yang melakukan pembelian itu.

Kematangan Bawahan adalah kemampuan atau kemauan individu untuk memikul tanggung jawab sehingga dapat mengarahkan perilaku bawahan.

Kemudahan untuk melakukan bisnis (*Ease of Doing Business*) biasanya diukur dengan indeks yang dibuat oleh Bank Dunia untuk mengukur kesederhanaan peraturan bisnis dan kuatnya perlindungan atas hak milik.

Kepemimpinan Karismatik adalah model kepemimpinan yang mendasarkan diri pada karisma sang pemimpin. Pengikut menuruti arahan dan suruhan kerja sang pemimpin karena karisma yang dimiliki oleh sang pemimpin.

Kepemimpinan Pendekatan Sifat mengidentifikasi terdapatnya sifat-sifat yang menonjol yang terdapat pada diri pemimpin yang tidak atau kurang terdapat pada diri bawahannya sehingga mengarah pada kesimpulan bahwa Pemimpin itu memang dilahirkan dengan membawa faktor-faktor genetis.

Kepemimpinan Pendekatan Perilaku membahas mengenai beberapa perilaku yang efektif dilakukan oleh Pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, perilaku pemimpin bisa dipelajari sehingga bisa dibentuk dengan pembiasaan-pembiasaan yang disengaja.

Kepemimpinan Pendekatan Situasional-contingency pendekatan yang menyatakan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam suatu interaksi nyata dan hidup antara Pemimpin dengan Bawahan yang berlangsung terus menerus dari hari ke hari dengan banyak sekali faktor lain dilingkungan kepemimpinan itu dijalankan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka.

Keputusan dividen (*Dividend decisions*) akan menjawab pertanyaan: bagaimana membagi keuntungan untuk pemegang saham? Keputusan ini akan berdampak pada nilai perusahaan yang tercermin pada harga saham yang diperdagangkan di pasar modal (bursa saham). Semakin tinggi dividend payout ratio (DPR) akan menjadikan saham perusahaan lebih menarik. Lebih banyak investor akan membeli saham dengan DPR tinggi.

Keputusan investasi (*Investment decisions*) dalam keputusan ini akan menjawab pertanyaan: kemana dan kapan uang ditanamkan? Jenis investasi apa yang akan ditangani. Beberapa jenis investasi sangat tergantung pada situasi dan kondisi. Beberapa jenis investasi juga sering bertolak belakang dengan jenis investasi yang lain.

Keputusan keuangan (*Financial decisions*) akan menjawab pertanyaan: dengan apa investasi dibiayai?. Apakah dibiayai dengan dana sendiri, baik berupa laba ditahan dan akumulasi laba yang tidak dibagi (*retained earning*) atau dengan menerbitkan saham baru baik dengan meminta tambahan modal disetor kepada pemegang saham pendiri atau dengan menjual saham baru kepada masyarakat (*go public*).

Ketrampilan Konseptual (*conceptual skills*) adalah kemampuan mental untuk mengkoordinasi dan memadukan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi.

Ketrampilan Kemanusiaan (*interpersonal skills*) adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan manusia lain, hal ini berarti seorang manajer harus mempunyai kemampuan untuk memotivasi orang lain agar tercipta partisipasi bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Ketrampilan Teknis (*technical skills*) adalah kemampuan dalam menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan di bidang-bidang khusus, sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Koperasi adalah jenis badan usaha yang terdiri dari anggota biasa dan anggota istimewa. Paling tidak ada 20 anggota biasa yang menyetorkan simpanan pokok yang dibayar sekali seumur keanggotaan dan menyetorkan simpanan wajib setiap bulan serta simpanan sukarela. Besaran simpanan pokok dan simpanan wajib adalah sama untuk setiap anggota, sedang besaran simpanan sukarela tergantung pada kemampuan anggota.

Kode etik dalam bisnis mengupayakan untuk mencegah terjadinya benturan-benturan kepentingan yang akan merugikan beberapa pihak, walaupun masih dalam bentuk himbauan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan atas sumbangannya kepada perusahaan, termasuk didalamnya adalah gaji, pemberian tunjangan, fasilitas-fasilitas yang dapat dinikmati karyawan baik yang berupa uang maupun yang bukan.

Kompetensi inti (*core competence*) adalah keahlian dan kemampuan bisnis dasar suatu perusahaan. Pengembangan bisnis sepatutnya mendasarkan diri pada kompetensi inti.

Kontrak manufaktur adalah keadaan dimana perusahaan asing memproduksi barang dengan label dan merek perusahaan domestic untuk dipasarkan oleh pemilik merek, atau sebaliknya.

Laporan Arus Kas adalah laporan tentang arus kas masuk dan keluar yang menggambarkan kegiatan operasi, investasi, dan pendanaan.

Laporan Keuangan adalah laporan yang harus menggambarkan dampak keuangan dari transaksi dan peristiwa lain yang diklasifikasikan dalam beberapa kelompok besar menurut karakteristik ekonominya.

Laporan Laba Ditahan adalah memuat perubahan Laba Ditahan yang berasal dari Laba Tahun Berjalan yang bersifat menambah atau berasal dari Rugi tahun berjalan yang bersifat mengurangi serta berasal dari pembagian Dividen yang bersifat mengurangi

Laporan Laba Rugi Komprehensif adalah laporan yang dibuat untuk mengetahui tingkat laba atau rugi perusahaan atas aktivitas yang telah dilakukan selama

satu periode, bukan untuk mengetahui berapa uang kas yang telah dikumpulkan.

Lay-out adalah Lokasi atau Tata letak mesin, kantor dan segala sarana dan prasarana asset produksi dan operasi perusahaan dalam kondisi ideal yang memungkinkan optimalisasi laba.

Lisensi adalah strategi global dimana perusahaan pemegang lisensi mengikuti perusahaan asing pemilik lisensi untuk memproduksi suatu produk dengan membayar royalty.

Manajemen adalah gabungan ilmu dan seni yang merupakan sekumpulan proses tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kepemimpinan, serta pengendalian atas penggunaan sumber-sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga bermanfaat bagi manusia.

Manajemen Keuangan: semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan dana yang dibutuhkan dan menggunakannya seefisien mungkin.

Manajemen Operasional / Produksi adalah upaya pengelolaan manusia menciptakan nilai tambah atas input-an yang berupa berbagai sumber daya atau yang sering disebut faktor produksi seperti tenaga kerja, mesin dan peralatan, bahan mentah, (5M = *Man, Money, Machine, Material, and Method*) dan sebagainya menjadi output-an dalam bentuk jumlah, kualitas, harga, waktu, tempat tertentu, dan kemudahan.

Manajemen Pemasaran adalah cabang ilmu manajemen yang mengatur bagaimana memproduksi, mendistribusikan, memberi harga dan mempromosikan barang ke konsumen dengan baik.

Manajemen Personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM / Human Resource Management) adalah cabang ilmu manajemen yang mengatur pengelolaan sumber daya manusia.

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai sasarannya.

Manajer Lini Pertama (*first line manager*), seperti mandor, supervisor adalah tingkatan terbawah dalam manajemen suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi langsung serta bertanggung jawab terhadap kelancaran pekerjaan para tenaga operasional di lapangan.

Manajer Madya (*middle management*), yang bertugas memimpin dan mengawasi manajer lini pertama seperti kepala departemen, superintenden, manajer

keuangan, dan manajer fungsional yang lain, namun dibawah dan bertanggung jawab ke manajer puncak.

Manajer Puncak yang bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan organisasi biasa disebut Direktur, Presiden Direktur (Presdir), *General Manager*, CEO (*Chief Executive Officer*). Tugasnya adalah menetapkan kebijakan dan mengarahkan organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan mikro dan makro perusahaan dan menjamin tercapainya tujuan perusahaan.

Memimpin (*actuating, leading*) meliputi mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang penting.

Mengendalikan (*controlling*) adalah proses kegiatan untuk memastikan bahwa aktivitas yang terjadi sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

Mengorganisasi (*organizing*) adalah proses mengatur dan mengalokasikan pekerjaan, wewenang, dan sumber daya diantara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.

Merencanakan (*planning*) adalah proses menetapkan sasaran dan memilih cara untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Moralitas umum dalam beretika diantaranya Menepati janji, Tidak suka dengki, Saling membantu, Menghargai orang lain, Menghargai hak milik.

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual.

Neraca adalah laporan keuangan yang menggambarkan posisi keuangan suatu unit bisnis dengan persamaan akuntansi: Harta = Utang + Modal.

Off the job training adalah pelatihan yang dilakukan perusahaan di dalam perusahaan

On the job training adalah pelatihan yang dilakukan perusahaan di dalam perusahaan. Teknik pelatihan seperti ini sering dipakai oleh perusahaan karena beberapa factor, diantaranya adalah karena murah biayanya, gampang pengendaliannya, dan tidak memerlukan banyak piranti khusus untuk menyelenggarakannya.

Organisasi adalah susunan dan aturan dari berbagai bagian organ dan lain-lain sehingga merupakan kesatuan yang tertur.

Participating(rendah tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung memberi kesempatan bawahan untuk saling bertukar pendapat dan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pemimpin turut memberi dorongan karyawan dalam penyelesaian tugas.

Pasar Global artinya pasar dunia. Berbisnis global maksudnya menjalankan bisnis di seluruh dunia. Artinya lokasi bisnis perusahaan adalah seluruh dunia meskipun perusahaan kita didirikan dan berkantor pusat di suatu negara.

Pasar Monopoli terjadi jika suatu pasar hanya memiliki produsen tunggal untuk menyiapkan permintaan pasar, sehingga produsen bebas membuat keputusan tentang kuantitas output, dan bisa langsung menentukan harga.

Pasar Monopolistik adalah pasar dimana masing-masing perusahaan mempunyai kurva permintaan dengan slope negative dan tidak ada hambatan untuk memasuki pasar.

Pasar Oligopoli adalah bentuk struktur pasar (industri) yang dicirikan oleh adanya beberapa perusahaan dominan dengan mengandalkan besaran ukurannya masing-masing dan mampu mempengaruhi harga pasar.

Pasar Persaingan Sempurna (*perfect competition*) pasar dimana harga dan kuantitas barang yang diperjual belikan berdasarkan mekanisme pasar secara murni, artinya harga akan meningkat bila kuantitas barang yang diminta meningkat, dan sebaliknya.

Pasar Sasaran (target market) adalah kelompok pasar yang disasar sebagai konsumen yang akan membeli produk perusahaan.

Pelatihan (*training*) adalah kegiatan untuk memperbaiki penguasaan pengetahuan, ketrampilan & teknik pelaksanaannya tertentu, terinci dan rutin untuk pekerjaan sekarang.

Pemasaran adalah kegiatan-kegiatan yang saling terkait yang dimulai dari kegiatan analisis sampai pada kegiatan implementasi dan pengendalian dengan tujuan akhir menjual dan memelihara penjualan produk untuk jangka panjang.

Pengembangan (*development*) adalah kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian dalam jangka panjang sehingga menjadi budaya kerja yang efektif dan efisien untuk memegang tanggung jawab pekerjaan sekarang.

Pengendalian adalah kegiatan yang berusaha memastikan output sama dengan yang direncanakan.

Penjualan personal (*personal selling*) adalah bentuk promosi dengan melakukan kegiatan penjualan langsung secara personal secara pribadi kepada konsumen. Keterlibatan karyawan secara pribadi dalam personal selling ini dalam rangka memperkuat citra perusahaan bahwa semua komponen perusahaan terlibat dalam kemajuan perusahaan.

Pengkayaan pekerjaan (*job enrichment*) adalah menambah pekerjaan seseorang dengan jenis pekerjaan yang berbeda, diharapkan karyawan tersebut menjadi bertambah ketrampilan dan wawasan kerjanya.

Perilaku bisnis pada umumnya didasarkan pada rangkaian keputusan yang dibuat oleh perusahaan yang didasari oleh kepatutan, kurang memperoleh tekanan dan kekuatan eksternal, hal ini tidak berarti bahwa, pedoman yang memandu perusahaan di sini tidak menentukan bentuk akhir dan keputusan suatu perusahaan. Jenis pedoman berperilaku dalam kelompok ini menunjukkan dorongan internal yang cukup kuat dalam mempengaruhi perilaku bisnis yang ada

Perilaku tugas adalah kadar upaya pemimpin mengorganisasi dan menetapkan peran bawahan, menjelaskan kegiatan setiap anggota, kapan, dimana, dan bagaimana cara menyelesaikannya.

Perilaku Hubungan adalah kadar upaya pemimpin dalam membina hubungan pribadi diantara para pemimpin dan bawahan dengan membuka saluran komunikasi, menyediakan dukungan sosioemosional dan kemudahan perilaku.

Perilaku Konsumen adalah respons konsumen terhadap perbedaan ciri produk, harga, dan tingkat efektifitas pengaruh upaya pemasaran perusahaan dibanding upaya pemasaran sejenis yang dilakukan oleh pesaing.

Persediaan (*stock*) adalah kuantiti atau jumlah bahan baku, bahan penolong, barang setengah jadi, dan barang jadi yang ada dalam pengelolaan perusahaan yang belum terjual.

Perseroan Terbatas (PT) adalah badan usaha korporasi dimana kepemilikan modalnya tertutup hanya dimiliki oleh pendiri PT saja dalam bentuk saham dan tanggung jawab atas risiko perusahaan terbatas hanya pada modal yang disetorkannya saja.

Perseroan Terbatas (PT) Terbuka (Tbk) adalah badan usaha korporasi dimana kepemilikan modalnya terbuka tidak hanya dimiliki oleh pendiri PT saja tetapi juga bias dimiliki oleh masyarakat luas dalam bentuk saham dan tanggung jawab atas risiko perusahaan terbatas hanya pada modal yang disetorkannya saja. Partisipasi masyarakat luas dikarenakan saham perusahaan ditawarkan atau dicatatkan di Bursa Efek/Saham untuk diperdagangkan.

Perusahaan adalah unit bisnis yang bekerja dengan tujuan mendapat laba.

Perusahaan Keluarga adalah usaha yang dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%, dirasakan sebagai perusahaan, dan dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik saham mayoritas.

PKL (pedagang kali lima) adalah orang yang menjajakan dan menjual barang dagangan atau jasanya di pinggir pinggir tanpa mempunyai toko atau kedai permanen.

Place (Saluran Distribusi), yang dimaksud saluran distribusi adalah bagaimana produk yang akan kita pasarkan itu sampai ke tangan pembeli atau konsumen.

Positioning (menentukan posisi) adalah proses pemasaran yang berusaha memposisikan perusahaan di tempat yang sesuai dengan pasar sasaran.

Price (Harga) adalah pengganti nilai produk (*product value*). Nilai bukan sekedar biaya produksi ditambah laba yang diinginkan. Didalam harga produk terkandung juga harga atas citra (*image*) dan gengsi yang tertempel di produk.

Product (Produk) adalah barang dan/atau jasa yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan nilai tambah. Produk dapat dibedakan menjadi produk inti (*core product*) dan berbagai produk ikutannya.

Produksi adalah proses merubah bahan baku, bahan pembantu, tenaga kerja menjadi barang jadi melalui suatu proses dimana terdapat mesin dan peralatan produksi lainnya. Proses produksi dalam perusahaan pabrikasi adalah proses memberi nilai tambah sehingga bahan baku mempunyai nilai lebih. Dalam perusahaan jasa, proses produksi sering disebut proses operasi sehingga manajemen produksi lazim disebut manajemen operasi.

Produsen adalah orang atau lembaga yang menyediakan dan menjual barang dan/atau jasa..

Profesi adalah bidang pekerjaan khusus yang diatur dengan kode etik.

Promotion (promosi), yang dimaksud adalah bagaimana produk yang kita pasarkan itu diketahui oleh konsumen. Yang perlu disampaikan/dikenalkan kepada konsumen adalah manfaat produk, kekhasan produk, harga produk, bagaimana cara membelinya, dimana bisa didapat, dan apa daya tarik produk itu. Upaya promosi biasanya dilakukan dengan iklan dan kegiatan-kegiatan promosi lainnya seperti pemberian *sample*, hadiah, bonus, dan undian.

Promosi penjualan adalah bentuk promosi yang ditujukan untuk meningkatkan penjualan secara langsung melalui kegiatan-kegiatan potongan harga, pemberian hadiah baik langsung maupun secara undian untuk produk tertentu, pada tempat tertentu dan pada waktu tertentu

Publisitas adalah bentuk promosi yang ditujukan untuk meningkatkan citra perusahaan dengan memberitakan atau menyiarkan kegiatan positif perusahaan melalui kegiatan sponsorship atau melalui kegiatan-kegiatan amal dan sosial.

Rekrutmen(*recruitment*) adalah upaya perusahaan dalam mencari dan memikat para calon karyawan yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.

Reputasi adalah nama baik wirausahawan yang didapatkan dari upaya dengan kesungguhan hati, keuletan dan kesabaran dengan menggunakan ilmu, keahlian dan pengalaman yang dimiliki.

SAK (Standar Akuntansi Keuangan) adalah panduan standar yang dikeluarkan oleh IAI (Ikatan Akuntan Indonesia) yang mengatur pelaporan akuntansi.

Segmen pasar adalah pengelompokan pasar berdasar preferensi, etnik, demografi, geografi.

Selling(tinggi tugas dan tinggi hubungan), gaya ini cenderung untuk menjelaskan keputusan yang telah pemimpin buat dan memberi kesempatan bawahan untuk mengerti. Dalam hal ini pemimpin masih mengarahkan dan mengawasi bawahan dalam menyelesaikan tugas.

Sisa Hasi Usaha (SHU) adalah laba koperasi. SHU dibagikan kepada anggota bergantung pada sumbangan masing-masing anggota pada terciptanya laba koperasi.

Sistem Ekonomi adalah sistem yang diterapkan secara nasional untuk mengalokasikan sumberdaya diantara warganya.

Sistem Ekonomi Terencana adalah sistem ekonomi yang berdasarkan pada kendali terpusat pada pemerintah untuk semua atau sebagian besar faktor produksi, keputusan pengalokasian dan produksi barang dan jasa.

Sistem Ekonomi Pasar adalah sistem ekonomi dimana keputusan produksi dan pengalokasian sumber daya diserahkan sepenuhnya pada individu dengan memperhatikan keseimbangan permintaan dan penawaran.

Sistem Ekonomi Komunis adalah sistem ekonomi dimana pengelolaan ekonomi Negara dilaksanakan dengan terencana yang ekstrim, dimana seluruhnya dikuasai dan dialokasikan oleh pemerintah.

SIA (Sistem Informasi Akuntansi) merupakan jaringan dari seluruh prosedur, formulir-formulir, catatan-catatan, dan alat-alat yang digunakan untuk mengolah data keuangan menjadi suatu bentuk laporan yang akan digunakan oleh pihak manajemen dalam mengendalikan kegiatan usahanya dan selanjutnya digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajemen.

Staffing adalah kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang berupa penempatan sumber daya manusia pada unit organisasi yang sesuai dengan karakteristik pekerjaannya. Staffing tentunya dilakukan setelah proses seleksi selesai dilakukan dengan baik dan benar.

Telling (tinggi tugas dan rendah hubungan), gaya kepemimpinan ini cenderung memberikan banyak perintah kerja yang spesifik dan melakukan penyeliaan pekerjaan bawahan dengan seksama.

Usaha Kecil adalah usaha dimana posisi kunci dipegang keluarga, keuangan perusahaan cenderung berbaur dengan keuangan keluarga, tidak adanya mekanisme pertanggung jawaban yang ketat, motivasi kerja tinggi, tidak adanya kekhususan dalam manajemen.

UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) adalah jenis bisnis yang aset dan penjualannya tergolong kecil dan menengah yang jumlahnya sangat banyak di Indonesia.

Usaha Dagang adalah badan usaha perorangan yang menjalankan bisnis.

Usaha Keluarga adalah bisnis dengan ciri-ciri dimiliki oleh kelompok keluarga tunggal yang dominan dengan jumlah kepemilikan saham lebih dari 50%, dirasakan sebagai perusahaan, dan dikelola oleh orang-orang yang berasal dari keluarga pemilik mayoritas saham.

Usaha Korporasi adalah bisnis dengan badan hukum formal yang kewenangan dan tanggung jawab terbatas pada modal yang disetorkan ke perusahaan

Usaha patungan internasional dan Aliansi strategis adalah perkongsian dimana dua perusahaan atau lebih, biasanya berasal dari negara yang berbeda, bekerjasama dalam suatu proyek bersama.

Usaha Perorangan adalah bisnis yang dimiliki dan biasanya dikelola oleh satu orang saja.

Usaha Perkongsian adalah bisnis yang dimiliki dua atau lebih orang dan biasanya dilegalkan dalam bentuk perjanjian berbadan hukum

Waralaba adalah perjanjian kontraktual dimana seseorang yang mempunyai ide bisnis yang bagus menjual hak bisnisnya kepada orang lain untuk menggunakan nama dan juga system bisnisnya kepada orang lain melampaui wilayah teritorinya untuk suatu tujuan khusus

Wirausahawan (*entrepreneur*) adalah orang yang berani mengambil risiko dan mampu mengambil faktor-faktor produksi dan menggunakannya untuk memproduksi barang dan jasa baru, menyadari peluang yang tidak dilihat atau tidak dipedulikan oleh orang lain.

Halaman ini sengaja dikosongkan

INDEKS

A

actuating · 257, 270
Actuating · 80, 156
Adams · 104
added value · 164
Ahmad · 25, 26, 34
AIDA · 241, 242, 263
Airbnb · 4, 7, 8, 15, 33
Akuntabilitas · 60, 266
Al Qardhawi · 27, 28, 34
Alderfer · 99, 102
Alexander Graham Bell, · 41
American Telephone and Telegraph (AT&T) · 41
Analisis 5C · 206
Analisis PEST · 206
Analisis SWOT · 206
anggaran · See budget
Asia Pasifik · 15
assets · 83, 86, 165, 194, 254
Audit Personalia · 152, 153, 155, 157, 263
Ayatullah Khomeini · 115

B

Baghdad · 11
Bahrain · 47
balance · 196
Bandeng Juwana · 49
Bani Abbasiyah · 9, 10, 11, 264
Bani Umayyah · 9, 10, 264
Bank Indonesia · 39, 65, 178
bank Muamalat · 221, 222
barriers to entry · 19
Belgia · 47, 48
Big Data Analytics · 14
Bisnis Kontemporer · 3, 4
BNI 46 · 40
Boeing · 50, 176
budget · 256, 257, 258, 259, 260, 263
BUMN · 23, 40
Business games · 144
buyer · 17

C

Campeau Corporation · 86, 255
Car-Net · 14
catering · 39, 44
ceteris paribus · 18
charity · 246
Chili · 48
Chrysler · 57, 224
Churchill · 114
cloud · 14, 15
coaching · 142, 143
Comanditer Venootshaap · 22, 264
contingency · 114, 267
continuous improvement · 42
controlling · 257, 271
Controlling · 80, 156
core competence · 88, 269
Corruption Perception Index · 59, 60, 266

D

DBS Group Research · 14, 33
deal · 18
debt to equity ratio · 45
Delegating · 128, 131, 132, 264
demand · 17, 266
Denmark · 59, 60
Dividend decision · 86
Dividend decisions · 255, 267
Du Pont · 56, 57

E

Ease of Doing Business · 59, 267
efektivitas · 187
efisiensi · 52, 189, 258, 260
emerging country · 59, 60
employee oriented · 116
end user · 229, 238, 245
entrepreneur · 45, 277
Equitable reward · 108
Era eksponensial · 4
Era Khalifah · 9
Era Kolonial · 11
Era Revolusi Digital · 14

Era Revolusi Eksponensial · 15
Era Revolusi Industri · 13
etika · 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 35, 264
Etika · 264, 265
Exporting · 265

F

Fath and Co · 44
Financial decision · 86
Financial decisions · 254, 268
Finlandia · 60
Firma · 22, 265
Ford · 57
Franchise · 265
franchising · 61, 63

G

Garuda Indonesia · 40
General Motor · 57
Global Competitiveness Index · 59, 266
go public · 255, 256, 268
Google Maps · 89
GPS (global positioning system) · 89
Grant Thornton Indonesia · 50
gross domestic product · 47
group maintenance · 115
Gudang Garam · 49, 50

H

Hersey dan Blanchard · 113, 126, 131
Herzberg · 99, 101, 102, 111
Hitler · 114
Hongkong · 59

I

IBM Watson · 16
Iklan · 212, 218, 220, 221, 223, 232, 242, 243, 249, 266
income · 17, 81
independent business ownership · 45
India · 47, 59, 60, 63, 110, 135, 184, 260
insider trading · 26
International Family Enterprise Research Academy · 48, 65
Internet of Things (IoT) · 14

intrapreneurship · 56
Investment decision · 86
Investment decisions · 254, 268
invisible hands · 17
Istanbul · 11

J

Jenang Mubarak · 49
job description · 275

K

Kasali · 67
kekuasaan · 103, 190, 191
Kelompok · 193
Kematangan · 267
Kepemimpinan Karismatik · 133, 267
Kepuasan kerja · 267
Kesultanan Utsmaniyah · 9, 264
ketrampilan kemanusiaan · 78
Ketrampilan konseptual · 78
Ketrampilan teknis · 78
KFC · 58, 63
Khulafaur Rasyidin · 9, 10, 264
Kijang Innova · 64
Kijang Super · 64
Kode Etik · 23, 31
Kompensasi · 81, 156, 268
Koperasi · 22, 23, 268
Korea Selatan · 15, 59
Kredit Tanpa Agunan · 220, 233
KSAs (knowledge, skills, ability, and others) · 146

L

Laporan Arus Kas · 192, 193, 198, 199
Laporan Keuangan · 192, 193, 199, 200
Laporan Laba / Rugi · 192, 196, 197
Laporan Laba Ditahan · 192, 196, 197, 198, 199
Lay-out · 176, 178, 269
leadership continuum · 120
leading · 270
Leasing · 194
Lebanon · 47
legal barriers · 19
Licencing · 269
Liem Sing Tee · 41
Likert · 97
Locke · 99, 103, 104

M

manajemen · 45, 49, 50, 51, 52, 96, 97, 101, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 256, 263, 270, 275, 276
Manajemen · 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 82, 83, 85, 86, 91, 96, 111, 131, 135, 138, 158, 163, 164, 189, 190, 201, 245, 254, 255, 258, 269, 270
Manajemen Keuangan · 269
Manajemen Pemasaran · 270
Manajemen Sumber Daya Manusia · 96, 270
manajer · 52, 56, 67, 96, 97, 98, 100, 103, 104, 187, 188, 268, 270, 275
Manajer lini pertama · 77
Manajer madya · 77
Manajer puncak · 77
manufacturing · 197
market economy · 16
Masfuk · 42
Maslow · 97, 99, 100, 102, 111
Mayo · 96
McClelland · 99, 103
McGregor · 97, 99, 100
Mentally chalenging work · 108
Mexico · 42, 47
Michigan University · 113
Motivasi · 97, 98, 110, 111, 271
Motivasi Kerja · 96, 110

N

Neraca · 192, 193, 194, 195, 196, 199, 202
Nestle Indonesia · 64
Nike · 57, 63

O

Off the job training · 141, 271
Ohio State University · 113, 121
On the job training · 141, 271
Operasi · 198, 199
organisasi · 52, 56, 96, 97, 98, 99, 104, 105, 187, 190, 191, 258, 265, 268, 269, 270, 271
organizing · 257, 271
Organizing · 80, 156
output · 13, 17, 18, 19, 55, 82, 106, 164, 165, 265, 266, 270, 271, 272

P

Pancasila · 31

Participating · 128, 131, 132, 271
Pasar monopoli · 19
Pasar Monopolistik · 20, 272
Pasar Oligopoli · 19, 272
Pasar Persaingan Sempurna · 18, 272
Pasar Sasaran · 219, 272
Pelatihan · 139, 140, 141, 142, 146, 150, 272
pemasok · 42, 52, 194
Pendekatan Tradisional · 96
penentuan posisi (positioning) · 223, 224
Pengembangan · 272
Pepsi · 58, 223
perfect competition · 18, 272
Perilaku bisnis · 29, 30, 272
Perilaku Organisasi · 74, 96, 110, 135
persepsi · 104
Perseroan Terbatas · 21, 34, 273
Peru · 47
perusahaan · 44, 45, 49, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 67, 101, 102, 188, 189, 190, 192, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 202, 258, 263, 265, 266, 268, 269, 270, 273, 274, 276
pesaing · 264
Peter Drucker · 45
PK5 (pedagang kaki lima) · 39
Place · 85, 209, 210, 273
planned economy · 16
planning · 257, 271
Planning · 80
PO Akas · 54
Price · 48, 65, 85, 209, 210, 274
Price Waterhouse Cooper (PWC) · 48
problem solving · 115
Product · 67, 85, 209, 274
Produk · 20, 46, 48, 52, 71, 209, 211, 217, 227, 228, 229, 230, 233, 240, 274
produk domestik bruto (PDB) · 39
produksi · 45, 197, 257, 259, 260, 263, 265, 270, 277
produktivitas · 54
profesi · 42, 192
Promotion · 85, 108, 209, 210, 244, 274
PT Telkom · 44
Publisitas · 242, 246, 274

Q

Quanta · 63

R

Rekrutmen · 274
Reputasi · 42

retained earning · 254, 268

Role playing · 145

Rujito · 42

S

SAK · 191

Saluran Distribusi · 210, 238, 273

San Fransisco, California · 4, 7

Segmen pasar · 213, 216, 275

Selandia Baru · 59, 60

seleksi · 270

Seleksi · 275

seller · 17, 178, 238, 239, 240

Selling · 128, 131, 246, 275

SIA · 189, 191, 192

Sikap jujur · 31

Singapura · 15, 23, 59, 60

sistem · 96, 187, 188, 189, 190, 192, 193, 258, 259

Sistem Informasi Akuntansi · 189, 191, 275

Smart City · 15

Soeharto · 115

Soemitro Djojohadikusumo · 40

songkok Presiden · 49

Staffing · 138, 139, 276

stock-out · 167

Stoner · 98, 105, 110, 135

strategi · 51, 54

subsidiary · 64, 267

Sukarno · 115

sumber daya · 45, 101, 269, 270, 271

Supervisors · 109

supply response · 19

Supportive colleagues · 109

Supportive working conditions · 109

Survey Ekonomi Nasional (Susenas) · 48

Susilo Bambang Y · 133

sustainability · 48

Swedia · 60

Swiss · 60

T

Taguiri · 53, 54, 58, 67

task oriented · 116

task related · 115

Taylor · 96

technical/natural barriers · 19

tell the truth · 25

Telling · 128, 131, 276

Teori X · 100

teori Y · 100

Thailand · 63, 64, 67

Toko Roti Oen · 49

trade off · 145

Turki · 11, 59, 60

turn-over · 108

U

Uber Motor Indonesia · 6

Uber Technologies Inc · 4

Umar bin Khatab · 114

Usaha Dagang · 22, 276

Usaha Korporasi · 21, 22, 276

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) · 39

Usaha Perkongsian · 21, 22, 276

Usaha Perorangan · 21, 22, 276

utility · 17

V

Venezuela · 47

Vestibule training · 144

Volkswagen · 14

Vroom · 99, 104, 105

W

Wal-Mart · 41, 58

wewenang · 189, 190, 258, 271

World Governance Indicators · 59, 60, 266

Y

Yusuf Kalla · 133