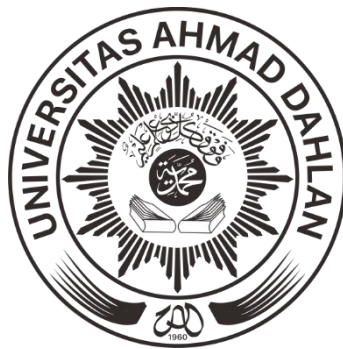


Modul Kuliah



Mata Kuliah:

PENGANTAR BISNIS

**MUHAMMAD ALI FIKRI, S.E., M.Sc
ADHITYA RECHANDY CHRISTIAN, S.E., M.M**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AHMAD DAHLAN
YOGYAKARTA
2020**

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan modul untuk mata kuliah Pengantar Bisnis. Penulis menyadari dalam menyelesaikan modul ini tidak terlepas dari bantuan beberapa pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Dr., Kasiyarno, M.Hum. selaku Rektor Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang telah memberikan ijin dan fasilitas dalam penyusunan modul.
2. Dr., Salamaton Asakdiyah, M.Si. selaku Ketua Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang telah memberikan saran dan masukan demi kesempurnaan modul.
3. Dyah Fitriani, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang telah memberikan ijin dalam penyusunan modul.
4. Segenap dosen pengajar Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang telah memberikan dukungan dan semangat selama proses penyusunan modul.
5. Segenap staff Pusat Pengembangan Manajemen (PPM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta yang telah memberikan fasilitas selama proses penyusunan modul.

Penulis menyadari bahwa modul ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Maka dari itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan. Penulis berharap agar modul ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 12 Oktober 2020

Penulis,

Muhammad Ali Fikri, S.E., M.Sc.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
KATA PENGANTAR	2
DAFTAR ISI	3
DAFTAR TABEL	6
DAFTAR GAMBAR	7
BAB 1. KONSEP DAN FUNGSI BISNIS	8
A. Pengertian Dan Fungsi Bisnis.....	8
B. Elemen Dan Sistem Bisnis.....	9
C. Jenis-Jenis Kegiatan Bisnis.....	10
D. Karakteristik Sistem Bisnis.....	11
E. Aspek-Aspek Bisnis.....	11
F. Jenis-Jenis Badan Usaha.....	11
BAB 2. LINGKUNGAN BISNIS	15
A. Konsep Bisnis Dan Konsep Laba.....	15
B. Lingkungan Eksternal Bisnis.....	15
C. Sistem Ekonomi.....	16
D. Perekonomian Sistem Pasar.....	18
E. Indikator Ekonomi.....	21
BAB 3. ETIKA BISNIS DAN TANGGUNG JAWAB SOSIAL	24
A. Etika Di Tempat Kerja.....	24
B. Tanggung Jawab Sosial.....	27
C. Bidang-Bidang Tanggung Jawab Sosial.....	28
D. Implementasi Tanggung Jawab Sosial.....	30
E. Pemerintah Dan Tanggung Jawab Sosial.....	31
F. Mengelola Tanggung Jawab Sosial.....	32
BAB 4. KEWIRAUSAHAAN, BISNIS BARU DAN KEPEMILIKAN BISNIS.	33
A. Pengertian Bisnis Kecil.....	33
B. Kewirausahaan.....	33
C. Memulai Dan Menjalankan Bisnis Kecil.....	33
D. Tren, Keberhasilan, Dan Kegagalan Usaha Baru.....	36
E. Kepemilikan Bisnis Non Korporasi.....	37
F. Korporasi.....	39

BAB 5. MENGELOLA BISNIS.....	42
A. Proses Manajemen.....	42
B. Tipe-Tipe Manajer.....	43
C. Peran Dan Keterampilan Manajemen.....	44
D. Manajemen Strategik: Menetapkan Sasaran Dan Merumuskan Strategi.....	46
E. Perencanaan Kontijensi Dan Manajemen Krisis.....	49
F. Manajemen Dan Budaya Perusahaan.....	49
BAB 6. MENGORGANISASIKAN PERUSAHAAN BISNIS.....	50
A. Struktur Organisasi.....	50
B. Unsur-Unsur Pembentukan Struktur Organisasi.....	51
C. Menetapkan Hierarki Pengambilan Keputusan.....	52
D. Bentuk-Bentuk Dasar Struktur Organisasi.....	54
E. Organisasi Informal.....	55
BAB 7. MANAJEMEN OPERASI DAN KUALITAS BARANG DAN JASA....	56
A. Pertumbuhan Dalam Sektor Barang Dan Jasa.....	56
B. Menciptakan Nilai Melalui Operasi.....	56
C. Strategi Bisnis Sebagai Penggerak Operasi.....	59
D. Perencanaan Operasional.....	59
E. Penjadwalan Operasional.....	62
F. Pengendalian Operasional.....	62
G. Perbaikan Kualitas <i>Total Quality Management</i>	64
H. <i>Value Added</i> Melalui SCM.....	65
BAB 8. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN.....	67
A. Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	67
B. Konteks Hukum Manajemen SDM.....	68
C. Penyusunan Staf Dalam Organisasi.....	69
D. Kompensasi Dan Tunjangan.....	70
E. Mengembangkan Tenaga Kerja.....	71
F. Perilaku Dan Motivasi Karyawan.....	73
G. Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan.....	78
BAB 9. MANAJEMEN PEMASARAN DAN PERILAKU KONSUMEN.....	86
A. Pengertian Manajemen Pemasaran.....	86
B. Mengembangkan Rencana Pemasaran.....	89

C. Strategi Pemasaran: <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>	91
D. Bisnis Kecil Dan Bauran Pemasaran.....	92
E. Memahami Perilaku Konsumen.....	93
F. Perilaku Pemasaran Dan Pembelian Oleh Organisasi.....	94
BAB 10. MENGELOLA KEUANGAN BISNIS	97
A. Memahami Uang Dan Peran Perbankan.....	97
B. Peran Akuntan dan Informasi Akuntansi.....	98
C. Persamaan Akuntansi.....	99
D. Laporan Keuangan.....	100
E. Standar Dan Praktik Pelaporan.....	102
F. Menganalisis Laporan Keuangan.....	102
G. Menghadirkan Etika Ke Dalam Persamaan Akuntansi.....	103
H. Manajemen Risiko.....	104
BAB 11. MENGEMBANGKAN DAN MENETAPKAN HARGA PRODUK	106
A. Pengertian Produk.....	106
B. Mengembangkan Produk Baru.....	108
C. Siklus Hidup Produk.....	109
D. Menetapkan Harga.....	111
E. Strategi Dan Taktik Penetapan Harga.....	113
BAB 12. TEKNOLOGI INFORMASIN BAGI BISNIS	116
A. Dampak Teknologi Informasi: Pendorong Perubahan Bisnis.....	116
B. Fondasi Utama Teknologi Informasi: Sumber Daya Bisnis.....	118
C. Sistem Informasi: Mengasah Daya Saing Teknologi Informasi.....	119
D. Risiko Dan Ancaman Teknologi Informasi.....	119
E. Langkah Perlindungan Teknologi Informasi.....	120
BAB 13. MENILAI KONDISI GLOBAL	122
A. Bagaimana Bisnis Internasional Dapat Meningkatkan Kinerja.....	122
B. Bagaimana Menjalankan Bisnis Internasional.....	123
DAFTAR PUSTAKA	127

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Derajat Persaingan.....	21
Tabel 2. Jenis-Jenis Korporasi.....	39
Tabel 3. Ringkasan Perbandingan: Tiga Bentuk Kepemilikan Bisnis.....	41
Tabel 4. Tiga Tingkatan Manajemen.....	43
Tabel 5. Hukum Manajemen SDM.....	69
Tabel 6. Faktor-Faktor Penetral Kepemimpinan.....	82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Pembuatan Penilaian Etis.....	26
Gambar 2. Deklarasi Hak-Hak Konsumen.....	29
Gambar 3. Implementasi Tanggung Jawab Sosial.....	30
Gambar 4. Hierarki Strategi.....	47
Gambar 5. Perumusan Strategi.....	48
Gambar 6. Bagan Organisasi.....	50
Gambar 7. Struktur Organisasi Datar.....	53
Gambar 8. Struktur Organisasi Tinggi.....	53
Gambar 9. Proses Perubahan Sumber Daya.....	57
Gambar 10. Perencanaan dan Pengendalian Operasi.....	61
Gambar 11. Lima Sifat Dasar Kepribadian.....	75
Gambar 12. Kontrak Psikologis.....	76
Gambar 13. Hierarki Kebutuhan.....	77
Gambar 14. Teori Motivasi Dua Faktor.....	78
Gambar 15. Proses Pembelian Oleh Konsumen.....	94
Gambar 16. Siklus Hidup Produk.....	110

BAB 1

KONSEP DAN FUNGSI BISNIS

A. Pengertian Dan Fungsi Bisnis

Berikut adalah pengertian bisnis menurut beberapa ahli:

1. Bisnis Menurut Jeff Madura

Bisnis Merupakan suatu perusahaan yang menyediakan produk atau juga jasa (layanan) yang diinginkan oleh para pelanggan.

2. Bisnis Menurut Brown dan Petrello

Bisnis merupakan suatu lembaga yang menghasilkan barang maupun jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat dan juga seluruh hal yang mencakup segala bidang usaha yang dilakukan pemerintah atau juga swasta tidak peduli itu mengejar laba atau tidak.

3. Bisnis Menurut Pride, Hughes dan Kapoor

Bisnis adalah suatu kegiatan atau aktivitas individu yang secara terorganisasi di dalam menghasilkan, serta menjual barang maupun jasa supaya bisa mendapatkan keuntungan di dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

4. Bisnis Menurut Griffin dan Ebert

Bisnis merupakan suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa yang bertujuan untuk mendapatkan keuntungan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa bisnis merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu maupun kelompok untuk menciptakan nilai dari sebuah produk, baik barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan dan memperoleh keuntungan. Seluruh kegiatan bisnis tentu saja memiliki fungsi untuk membuat suatu produk yang awalnya urang bernilai menjadi bernilai tinggi, sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat. Berikut beberapa fungsi bisnis, di antaranya:

1. Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen menjelaskan bagaimana sumber daya yang ada di perusahaan dapat digunakan oleh perusahaan.

2. Fungsi Pemasaran

Fungsi pemasaran menjelaskan bagaimana produk baik barang dan jasa dikembangkan, harganya ditentukan, dan dipromosikan kepada konsumen.

3. Fungsi Keuangan

Fungsi keuangan menjelaskan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan laba dan menggunakan dana untuk menjalankan bisnisnya.

4. Fungsi Akuntansi

Fungsi akuntansi menjelaskan ringkasan mengenai kondisi keuangan perusahaan yang digunakan untuk membuat keputusan bisnis.

5. Sistem Informasi

Sistem informasi menjelaskan bahwa perusahaan menggunakan sistem informasi untuk mengetahui dan menganalisis informasi tentang bisnisnya. Informasi yang diperoleh digunakan untuk membuat keputusan bisnis oleh manajer

B. Elemen Dan Sistem Bisnis

Elemen bisnis merupakan faktor penting untuk menunjang kegiatan bisnis, baik yang bersifat teknis maupun non teknis. Secara umum, terdapat empat elemen utama dalam menjalankan kegiatan bisnis:

1. Modal (*Capital*)

Modal yang digunakan untuk menjalankan bisnis dapat berubah material dan non material. Dalam pengertian ini, modal diartikan sebagai sejumlah uang yang digunakan untuk memperoleh bahan baku, membayar tenaga kerja dan sebagainya. Modal bisnis diperoleh dari berbagai sumber, yaitu modal sendiri, modal pinjaman, atau modal patungan (kerjasama).

2. Bahan Baku (*Materials*)

Bahan baku merupakan semua bahan yang diperlukan untuk menghasilkan produk, baik barang atau jasa. Kualitas bahan baku yang digunakan dapat mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan.

3. Sumber Daya Manusia (*Human Resource*)

Sumber daya manusia atau yang biasanya disebut karyawan dalam dunia bisnis merupakan salah satu sumber daya dan sekaligus input yang berharga yang dimiliki perusahaan. Dalam suatu bisnis, pimpinan dan karyawan memiliki kepentingannya masing-masing. Pimpinan menginginkan kinerja maksimal dari karyawan yang ditunjukkan dengan besar penjualan dan laba yang diperoleh. Sedangkan karyawan menginginkan imbal balik berupa upah yang sesuai atas kerja yang mereka lakukan untuk perusahaan. Nawawi (2003) mengatakan bahwa SDM yang dipekerjakan dalam sebuah perusahaan harus memenuhi kualifikasi, yaitu memiliki kemampuan kompetitif dan memiliki kemampuan berkualitas tinggi.

Bisnis dapat dilihat dari berbagai sistem yang terdiri dari sub sistem yang lebih lebih kecil seperti produksi, pemasaran, SDM, keuangan dan lainnya. Bila diringkas, maka sistem bisnis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Input

bisnis menerima input dan mengoperasikannya dalam kendala lingkungan fisik, ekonomi, politik, hukum, teknologi.

2. Proses

bisnis memproses input dengan cara yang paling efisien dengan mengelompokkan sumber daya, memotivasi SDM dan menggunakan teknologi yang tepat.

3. Output

Bisnis menghasilkan produk berupa barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga menciptakan manfaat ekonomi dan sosial, serta meningkatkan standar kehidupan masyarakat.

C. Jenis-Jenis Kegiatan Bisnis

1. Jenis-Jenis Bisnis Berdasarkan Kegunaannya

- a) **Form Utility**, merupakan fungsi produksi dimana sebuah bisnis menghasilkan suatu produk berupa barang atau jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat.
- b) **Place Utility**, merupakan fungsi distribusi dimana bisnis menyalurkan atau mendistribusikan produknya ke tempat yang bisa dijangkau masyarakat.
- c) **Possession Utility**, merupakan fungsi penjualan atas produk yang dihasilkan.
- d) **Time Utility**, merupakan fungsi penyimpanan serta pemasaran, dimana barang yang dirasa kurang bermanfaat pada satu waktu, akan dikeluarkan pada saat barang tersebut memiliki nilai manfaat yang tinggi.

2. Jenis-Jenis Bisnis Berdasarkan Keingatannya

- a) **Bisnis Ekstratif**, merupakan bisnis yang bergerak dalam bidang pertambangan, misalnya batu bara, emas, tembaga, minyak bumi, gas bumi.
- b) **Bisnis Agraris**, merupakan bisnis yang bergerak di bidang pertanian, peternakan, perkebunan, perikanan dan kehutanan.
- c) **Bisnis Industri**, merupakan bisnis yang bergerak di bidang manufaktur, seperti *food and baverage*, garmen, otomotif.
- d) **Bisnis Jasa**, merupakan bisnis yang bergerak di bidang jasa yang menghasilkan produk-produk tidak berwujud seperti jasa asuransi, pariwisata, pendidikan, perbankan, kesehatan, dan sebagainya.

D. Karakteristik Sistem Bisnis

Dalam dunia perekonomian, bisnis memiliki karakteristik utama sebagai berikut:

1. Lembaga atau organisasi sosial dan ekonomi
2. Berhubungan dengan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan konsumen
3. Ada kemungkinan mengalami kerugian
4. Menentukan harga yang sesuai untuk produk
5. Bertujuan mencari laba atau keuntungan atas produk yang dihasilkan

Terdapat tiga hal penting dalam suatu bisnis, yaitu menghasilkan produk, baik barang atau jasa, mencari laba atau keuntungan, dan memenuhi kebutuhan konsumen.

E. Aspek-Aspek Bisnis

1. Kegiatan Individu dan Kelompok

Kegiatan bisnis dapat dilakukan oleh siapapun, baik individu (perorangan) ataupun kelompok (perusahaan).

2. Penciptaan Nilai

Bisnis dibuat untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat melalui penciptaan empat jenis kegunaan, diantaranya kegunaan bentuk (*form utility*), kegunaan waktu (*time utility*), kegunaan tempat (*place utility*), dan kegunaan kepemilikan (*possession utility*).

3. Penciptaan Barang dan Jasa

Bisnis dapat menentukan untuk menciptakan barang atau jasa yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat.

4. Keuntungan Melalui Transaksi

Bisnis dibuat untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu dan salah satunya adalah keuntungan melalui transaksi bisnisnya.

F. Jenis-Jenis Badan Usaha

1. Badan Usaha/Perusahaan Perseorangan/Individu

Perusahaan perseorangan merupakan usaha yang kepemilikannya dimiliki oleh satu orang saja. Seseorang dapat mendirikan badan usaha perseorangan tanpa izin dan tata cara tertentu. Semua individu bebas mendirikan bisnis personal tanpa adanya batasan. Pada umumnya perusahaan perseorangan modalnya hanya kecil, terbatasnya jenis dan jumlah produksi, tenaga kerja atau karyawan yang sedikit dan penggunaan alat produksi yang sederhana. Contoh perusahaan perseorangan adalah toko kelontong,

tukang jual makanan keliling, dan lain sebagainya. Berikut adalah ciri-ciri dan sifat perusahaan perseorangan:

- a. Perusahaan perseorangan relatif mudah didirikan dan dibubarkan
- b. Tidak ada pajak, akan tetapi ada pungutan dan retribusi
- c. Sulit mengatur roda perusahaan karena hanya diatur oleh satu orang
- d. Jangka waktu dari perusahaan perseorangan tidak terbatas atau seumur hidup
- e. Tanggung jawab tidak terbatas dan dapat melibatkan harta pribadi
- f. Seluruh keuntungan usaha dinikmati secara individu
- g. Sewaktu-waktu dapat dipindah tangankan

2. Perusahaan/Badan Usaha Persekutuan/*Partnership*

Perusahaan persekutuan merupakan usaha yang dimiliki oleh dua orang atau lebih dan bekerja untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan secara bersama. Badan usaha yang termasuk dalam badan usaha persekutuan adalah firma dan persekutuan komanditer (CV). Untuk mendirikan suatu badan persekutuan perlu adanya izin khusus dari pemerintah.

a. Firma

Firma merupakan salah satu bentuk perusahaan persekutuan yang didirikan oleh dua orang atau lebih dengan nama bersama dan tanggung jawabnya dibagi secara rata tidak terbatas pada setiap pemiliknya. Ciri-ciri dan sifat Firma:

- 1) Setiap anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin
- 2) Keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup
- 3) Pendirian firma tidak perlu menggunakan akte pendirian
- 4) Apabila di dalam firma terdapat hutang tak terbayar, maka setiap pemilik diwajibkan melunasi dengan harta pribadinya.
- 5) Seorang anggota firma tidak berhak memasukkan anggota baru tanpa seizin dari anggota lainnya.
- 6) Seorang anggota firma memiliki hak untuk membubarkan firma tersebut
- 7) Firma memiliki kemudahan untuk memperoleh kredit usaha

b. Persekutuan Komanditer/CV/*Commanditaire Vennotschaap*

Persekutuan komanditer atau CV merupakan suatu bentuk badan usaha yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama, serta tingkat keterlibatan masing-masing anggota berbeda-beda.

Satu pihak di dalam persekutuan komanditer mengelola usaha dengan melibatkan harta pribadinya, sementara pihak lainnya hanya menyertakan modalnya saja tanpa harus melibatkan harta pribadinya ketika krisis finansial terjadi. Pihak yang aktif mengurus perusahaan CV disebut dengan sekutu aktif, dan pihak yang hanya menyerotkan modal disebut dengan sekutu pasif. Berikut adalah ciri-ciri dan sifat persekutuan komanditer:

- 1) Modal yang dimiliki cukup besar karena didirikan oleh banyak pihak
- 2) Ada anggota aktif yang tanggung jawabnya tidak terbatas dan anggota pasif yang tinggal menunggu keuntungan dari usahanya
- 3) Kelangsungan hidup perusahaan komanditer tidak menentu
- 4) Sulit untuk menarik modal yang telah disetor dalam CV
- 5) CV mudah dalam memperoleh kredit pinjaman
- 6) CV relatif mudah untuk didirikan

3. Perseroan Terbatas/Korporasi/Korporat

Perseroan terbatas merupakan bisnis yang mempunyai badan hukum resmi yang dimiliki oleh dua orang minimal atau lebih dengan tanggung jawab yang hanya sebatas pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi atau perseorangan di dalam perusahaan. Dalam bisnis perseroan terbatas, pemilik modal tidak harus menjadi pemimpin perusahaan, sehingga dapat menunjuk orang lain di luar pemilik modal untuk menjadi pemimpin perusahaan tersebut. Untuk mendirikan suatu perseroan terbatas membutuhkan sejumlah modal dan berbagai persyaratan. Berikut adalah ciri-ciri dan sifat dari perseroan terbatas:

- a. Modal dan ukuran perseroan terbatas besar
- b. Dapat dipimpin oleh orang yang tidak memiliki bagian saham
- c. Kewajiban terbatas pada modal tanpa melibatkan harta pribadi
- d. Kelangsungan hidup perusahaan ada ditangan pemilik saham
- e. Mudah untuk mencari tenaga kerja atau pegawai
- f. Kekuatan dewan direksi lebih besar daripada kekuatan pemegang saham
- g. Kepemilikan mudah berpindah tangan
- h. Keuntungan dibagikan kepada pemilik modal atau saham dalam bentuk deviden
- i. Pajak berganda pada pajak penghasilan atau pph dan pajak deviden
- j. Perseroan terbatas sulit untuk dibubarkan

4. Koperasi

Koperasi merupakan usaha yang dibuat bersama dan di dalamnya memiliki organisasi berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi memiliki tujuan untuk mensejahterakan para anggotanya. Contoh koperasi adalah koperasi sekolah, koperasi unit desa, koperasi simpan pinjam, dan lainnya.

BAB 2

LINGKUNGAN BISNIS

A. Konsep Bisnis Dan Konsep Laba

Apa yang ada dalam bayangan anda tentang kata bisnis? Apakah sebuah perusahaan besar? Ataukah anda membayangkan tentang keuntungan? Semua yang disebut dengan bisnis (*business*), yaitu organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan tujuan memperoleh keuntungan/laba. Keuntungan/laba (*profit*) adalah selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan bisnis. Keuntungan/laba juga bisa disebut sebagai imbalan atau upah yang diperoleh pemilik bisnis atas risiko dalam mengorbankan uang untuk modal dan waktu.

Bisnis didirikan untuk memberikan keuntungan bagi pemiliknya, serta dapat memenuhi keinginan atau kebutuhan konsumen. Dalam menjalankan bisnis, perlu adanya perhitungan mengenai keinginan dan kebutuhan konsumen. Sebuah bisnis dapat dikatakan efisien apabila barang atau jasa yang dihasilkan dapat memenuhi permintaan konsumen. Selain itu, sebuah bisnis dapat dikatakan berhasil apabila mampu mengenali peluang emas yang ada, sehingga dapat mengisi kekosongan tersebut yang tidak diketahui oleh pelaku bisnis lainnya.

Jadi apa manfaat bisnis? Bisnis menghasilkan barang atau jasa yang dibutuhkan konsumen. Selain itu, bisnis juga membuka peluang kerja yang besar dan menciptakan inovasi bisnis baru lainnya yang berguna sebagai pemasok mereka. Bisnis dapat meningkatkan standar kualitas kehidupan masyarakat, serta meningkatkan pendapatan bagi pemilik dan pemegang sahamnya. Akan tetapi, bisnis juga dapat menyebabkan kerusakan apabila pemiliknya hanya mementingkan keuntungan pribadi dan juga melakukan praktik-praktik bisnis yang tidak etis.

B. Lingkungan Eksternal Bisnis

Seluruh bisnis, baik dari segi ukuran, lokasi, atau misi, beroperasi dalam lingkungan eksternal yang lebih luas. Lingkungan Eksternal (*external environment*) merupakan segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi yang mungkin berpengaruh terhadap organisasi. Keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis dapat dipengaruhi oleh lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, para pelaku bisnis harus memiliki pemahaman mengenai lingkungan mereka dan berupaya untuk bersaing di dalamnya. Berikut adalah unsur-unsur yang dapat mempengaruhi bisnis:

1. Lingkungan Bisnis Domestik

Lingkungan bisnis domestik merupakan lingkungan dimana bisnis beroperasi dan memperoleh pendapatannya. Secara umum, bisnis berusaha untuk mendekatkan dirinya dengan konsumen, membangun relasi yang erat dengan pemasok dan berusaha untuk membedakan diri dari para pesaing lainnya.

2. **Lingkungan Bisnis Global**, merupakan kekuatan-kekuatan internasional yang mampu mempengaruhi suatu bisnis. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi ini seperti kondisi perdagangan internasional, ketidakstabilan politik, kondisi perekonomian dunia dan sebagainya.
3. **Lingkungan Teknologi**, merupakan semua cara yang ditempuh perusahaan untuk menciptakan nilai bagi bisnis mereka. Teknologi yang dimaksud adalah pengetahuan manusia, peralatan elektronik dan telekomunikasi, metode kerja, serta berbagai sistem operasional bisnis.
4. **Lingkungan Hukum-Politik**, merupakan hubungan antara bisnis dengan pemerintah, yang biasanya berupa peraturan pemerintah terhadap bisnis yang dijalankan. Peraturan pemerintah ini memiliki peran penting terhadap keberlangsungan suatu bisnis, seperti menetapkan hal yang dapat dan tidak dapat dilakukan oleh suatu perusahaan. Selain itu, peraturan pemerintah juga mengatur hal periklanan, pertimbangan keamanan dan kesehatan, serta mengenai standar perilaku bisnis.
5. **Lingkungan Sosial-Budaya**, merupakan kebiasaan, adat-istiadat, nilai dan karakteristik demografis masyarakat di tempat bisnis tersebut beroperasi. Proses sosial-budaya menentukan barang dan jasa yang dihasilkan, serta standar perilaku bisnis yang dapat diterima oleh masyarakat.
6. **Lingkungan Ekonomi**, merupakan gambaran kondisi perekonomian yang sedang terjadi di tempat bisnis tersebut beroperasi. Jika kondisi perekonomian berjalan dengan baik, maka kondisi perusahaan juga akan ikut stabil.

C. Sistem Ekonomi

Sistem ekonomi (*Economic System*) merupakan sistem yang digunakan suatu negara untuk mengalokasikan sumber daya bagi warga negara, baik individu maupun organisasi. Perbedaan utama sistem ekonomi pada masing-masing negara terletak ada faktor produksinya (*factors of production*), yaitu sumber sumber daya yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa. Berikut adalah faktor-faktor produksi:

1. Tenaga Kerja

Tenaga kerja (*labor*) adalah sumber daya manusia yang berkontribusi baik secara fisik maupun intelektual saat proses produksi berlangsung dalam bisnis.

2. Modal

Modal (*capital*) adalah sumber daya keuangan yang dibutuhkan untuk memulai sebuah bisnis, menjalankan dan mengembangkannya. Modal juga digunakan untuk memperoleh sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

3. Wirausahawan

Seorang wirausahawan (*entrepreneur*) adalah individu yang mampu melihat celah peluang untuk membuat bisnis baru, dan bersedia menanggung risiko atas bisnis baru tersebut. Sebagian besar sistem ekonomi mendorong lahirnya wirausahawan untuk memulai bisnis baru dan menciptakan lapangan pekerjaan baru, serta mampu meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

4. Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik (*physical resource*) merupakan hal-hal berwujud yang digunakan organisasi dalam melaksanakan bisnis. Sumber daya fisik ini dapat berupa sumber daya alam atau bahan baku, bangunan, alat produksi, alat kantor, dan perlengkapan lainnya.

5. Sumber Daya Informasi

Sumber daya informasi (*information resource*) merupakan data dan informasi lain yang digunakan dalam bisnis. Selain sumber daya fisik yang berwujud, sumber daya informasi berupa data dan informasi juga dibutuhkan dalam bisnis, seperti data peramalan pasar, data perekonomian.

Sistem ekonomi juga dibedakan berdasarkan cara pengambilan keputusan atas produksi dan alokasi. *Pertama*, perekonomian terpinpin (*planned economy*), bergantung pada pemerintah pusat untuk mengedalikan semua atau sebagian besar faktor produksi, dan membuat seluruh atau sebagian besar keputusan produksi dan alokasi. Karl Marx, seorang ekonom Jerman pada abad ke-19 menjelaskan bahwa terdapat unsur komunisme (*communism*) dalam perekonomian terpinpin, dimana pemerintah memiliki dan mengoperasikan seluruh faktor produksi. Pemerintah mengarahkan warganya pada pekerjaan masing-masing, juga sekaligus memiliki seluruh kegiatan bisnis dan mengendalikan keputusan bisnis, seperti apa yang diproduksi, berapa harga dan sebagainya. Marx juga memaparkan bahwa kepemilikan pemerintah atas faktor produksi hanya bersifat sementara. Setelah masyarakat menjadi dewasa, campur tangan

pemerintah akah melemah dan kelompok pekerja akan memegang langsung faktor produksinya.

Kedua, perekonomian pasar (*market economy*), setiap produsen dan konsumen mengendalikan produksi dan alokasi dengan menciptakan kombinasi penawaran dan permintaan. Dasar politis dari proses ekonomi pasar adalah kapitalisme (*capitalism*), yang memungkinkan kepemilikan pribadi atas faktor-faktor produksi dan mendorong kewirausahaan dengan menawarkan laba sebagai insentifnya. Dasar ekonomis proses ekonomi pasar adalah mekanisme permintaan dan penawaran. Jadi, harga dan jumlah produksi suatu barang ditentukan oleh penawaran dan permintaan. Hal yang mendasari perekonomian pasar adalah penciptaan nilai bersama, setidaknya secara teori, bisnis yang efektif aan memetik manfaat karena mereka memperoleh laba atas apa yang mereka jual, dan konsumen juga memetik manfaat karena mendapatkan apa yang mereka inginkan dengan harga yang terbaik.

Ketiga, perekonomian pasar campur (*mix market economy*) merupakan perpaduan sistem perekonomian terpimpin dan perekonomian pasar. Kenyataannya tidak ada yang menjalankan perekonomian terpimpin dan perekonomian pasar secara murni. Ketika suatu pemerintahan melakukan perubahan dari perekonomian terpimpin menuju perekonomian pasar, biasanya dimulai dengan menerapkan mekanisme pasar melalui privatisasi (*privatization*), yang mana merupakan proses perubahan perusahaan milik pemerintah menjadi perusahaan milik swasta. Dalam sistem setengan terpimpin yang disebut dengan sosialisme (*socialism*), pemerintah memiliki dan menjalankan industri tertentu seperti perbankan, transportasi dan industri kebutuhan dasar lainnya. Sedangkan industri kecil lainnya seperti restoran dan garment merupakan bisnis milik pribadi.

D. Perekonomian Sistem Pasar

1. Permintaan dan Penawaran dalam Perekonomian Pasar

Perekonomian pasar terdiri dari dari banyak pasar yang berbeda, yang beroperasi dalam perekonomian tersebut. Sebagai konsumen, pilihan barang atau jasa, dan harga seluruhnya diatur oleh serangkaian kekuatan pasar yang berbeda. Bisnis juga memiliki banyak pilihan mengenai cara membeli dan menjual produk mereka. Banyak pertukaran terjadi setiap hari antara pelanggan dan bisnis, antarbisnis, dan antara individu, bisnis dan pemerintah. Selain itu, pertukaran yang terjadi dalam satu wilayah sering kali mempengaruhi pertukaran ditempat lain. Sebagai contoh, biaya BBM yang naik dapat memicu kenaikan harga produk lain.

Keputusan tentang apa yang dibeli dan dijual ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran. Permintaan (*demand*) adalah kesediaan dan kemampuan konsumen untuk membeli barang atau jasa tertentu. Penawaran (*supply*) adalah kesediaan dan kemampuan produsen untuk menawarkan produk atau jasa tertentu. Hukum permintaan (*law of demand*) mengatakan konsumen akan membeli lebih banyak ketika harga barang/jasa turun dan akan membeli lebih sedikit ketika harga barang/jasa meningkat. Hukum penawaran (*law of supply*) mengatakan produsen akan menawarkan produk lebih banyak ketika harganya tinggi, dan akan menawarkan produk lebih sedikit ketika harganya rendah.

Untuk dapat memahami hukum permintaan dan penawaran, dapat menggunakan mekanisme permintaan dan penawaran yang diperoleh dari riset pemasaran, data historis dan studi penelitian lain mengenai pasar. Mekanisme ini akan membantu dalam memahami hubungan antara permintaan dan penawaran yang berbeda-beda pada level harga yang berbeda-beda juga. Selanjutnya, mekanisme permintaan dan penawaran digunakan untuk membuat kurva permintaan dan penawaran. Kurva permintaan (*demand curve*) menunjukkan berapa banyak produk yang akan diminta (beli) pada harga yang berbeda-beda. Kurva penawaran (*supply curve*) menunjukkan banyaknya produk yang ditawarkan (jual) pada harga yang berbeda-beda. Permintaan meningkat ketika harga turun, sedangkan penawaran meningkat ketika harga naik. Saat kurva permintaan dan penawaran digambarkan ke dalam grafik yang sama, akan menemukan titik potong kedua kurva yang disebut dengan harga pasar (*market price*) atau disebut juga harga ekuilibrium (*equilibrium price*), yaitu harga dimana jumlah barang yang diminta sama dengan jumlah barang yang ditawarkan.

Bisnis harus mencari perpaduan yang tepat antara harga yang ditetapkan dan jumlah yang ditawarkan, sehingga dapat memaksimalkan laba, mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan dan mengurangi persaingan. Apabila tidak terjadi perpaduan yang tepat antara harga yang ditetapkan dan jumlah yang ditawarkan, maka bisa saja terjadi surplus atau pun defisit. Surplus merupakan kondisi dimana jumlah yang ditawarkan melebihi jumlah yang diminta. Sedangkan defisit adalah kebalikannya, dimana jumlah yang ditawarkan kurang dari jumlah yang diminta.

2. Perusahaan Swasta dan Persaingan di Perekonomian Pasar

Perekonomian pasar mengandalkan sistem perusahaan swasta (*private enterprise*), yaitu sistem sistem yang memungkinkan para individu untuk mengutamakan kepentingan mereka sendiri dengan sedikit pembatasan dari pemerintah. Perusahaan swasta mensyaratkan empat unsur penting sebagai berikut:

- a. Hak milik pribadi.** Individu berhak atas kepemilikan perusahaan yang digunakan untuk menciptakan kekayaan.
- b. Kebebasan memilih.** Individu dapat memilih produk apa yang akan dihasilkan dan menentukan siapa yang akan dipekerjakan.
- c. Laba.** Laba yang diharapkan berpengaruh kuat terhadap pilihan individu atas produk yang akan diproduksi.
- d. Persaingan.** Persaingan terjadi antara dua perusahaan atau lebih yang saling berlomba untuk mendapatkan sumber daya atau pelanggan yang sama. Untuk memperoleh keunggulan di atas pesaing, perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan mampu menjualnya dengan harga yang mendatangkan keuntungan. Untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu meyakinkan konsumen bahwa produknya lebih baik atau lebih murah daripada pesaing.

Terdapat empat jenis derajat persaingan dalam sistem perusahaan swasta, yaitu:

- a. Persaingan sempurna.** Persaingan sempurna (*perfect competition*) dapat terwujud apabila memenuhi dua kondisi, yaitu : (1) seluruh perusahaan dalam suatu industri harus berskala kecil, dan (2) jumlah perusahaan dalam industri tersebut harus banyak. Dalam kondisi ini, tidak ada satu pun perusahaan yang mendominasi untuk mempengaruhi harga produknya.
- b. Persaingan monopolistik.** Persaingan monopolistik (*monopolistic competition*) identik dengan banyak penjual yang berusaha membuat produk mereka berbeda dari para pesaingnya. Perusahaan yang bersaing secara monopolistik dapat berskala besar atau kecil. Diferensiasi produk juga memberikan keleluasaan bagi para penjual untuk mengendalikan harga yang mereka tetapkan.
- c. Persaingan oligopoli.** Oligopoli (*oligopoly*) menggambarkan suatu industri yang hanya memiliki sedikit penjual. Perusahaan oligopoli memiliki kendali yang besar atas strategi mereka sendiri daripada perusahaan yang bersaing secara monopolistik, tetapi tindakan dari satu perusahaan dapat mempengaruhi penjualan perusahaan lain dalam industri tersebut. Ketika suatu perusahaan menaikkan harga, maka perusahaan lain juga ikut menaikkan harga jual produknya.

d. Persaingan monopoli. Monopoli terjadi ketika dalam suatu industri hanya terdapat satu perusahaan yang memegang kendali penuh atas industri tersebut. Perusahaan monopoli atau juga biasa disebut produsen tunggal dapat memegang kendali atas harga produknya.

Tabel 1
Derajat Persaingan

Karakteristik	Persaingan Sempurna	Persaingan Monopolistik	Oligopoli	Monopoli
Contoh	Petani Lokal	Toko Pakaian	Industri pesawat terbang	Perusahaan pelayanan umum
Jumlah pesaing	Banyak	Banyak, tetapi lebih sedikit daripada persaingan sempurna	Sedikit	Tidak ada
Kemudahan memasuki industri	Mudah	Relatif mudah	Sukar	Diatur oleh pemerintah
Kesamaan produk yang ditawarkan perusahaan saingan	Identik	Serupa	Bisa serupa atau berbeda	Tidak ada produk yang bersaing langsung
Tingkat pengendalian harga oleh setiap perusahaan	Tidak ada	Sebagian	Sebagian	Cukup tinggi

E. Indikator Ekonomi

Kekuatan ekonomi sangat fluktuatif dan bisa dipengaruhi oleh berbagai hal, dan sistem ekonomi suatu negara dapat berubah-ubah seiring berjalannya waktu. Untuk menilai kinerja suatu sistem ekonomi dapat menggunakan indikator ekonomi, yaitu data statistik yang menunjukkan apakah suatu sistem ekonomi menguat, melemah atau stabil.

1. Pertumbuhan Ekonomi, Output Agregat, dan Standar Hidup

Para pakar ekonom menyebut pola naik turun jangka pendek (dengan istilah yang lebih sesuai, ekspansi dan kontraksi) dalam ekonomi disebut output agregat (*aggregate output*), yaitu jumlah produk yang dihasilkan oleh suatu sistem ekonomi selama satu periode tertentu. Kenaikan dalam agregat menandakan terjadinya pertumbuhan ekonomi. Ketika pertumbuhan agregat melampaui pertumbuhan populasi, ada dua hal yang terjadi:

- a) Output per kapita, kuantitas barang dan jasa per orang naik.

b) Sistem ekonomi tersebut menyediakan lebih banyak barang dan jasa yang diinginkan masyarakat.

Ketika dua hal tersebut terjadi, orang yang hidup dalam sistem ekonomi memperoleh keuntungan dari standar hidup (*standard of living*) yang lebih tinggi, yaitu kuantitas dan kualitas total barang dan jasa yang dapat dibeli masyarakat.

2. Produk Domestik Bruto

Produk domestik bruto (GDP) (*gross domestic product*) merupakan nilai total semua produk yang diproduksi dalam satu periode tertentu dengan menggunakan faktor-faktor produksi domestik. GDP merupakan ukuran untuk output agregat. Jika GDP meningkat, maka output agregat juga akan meningkat. Jika output agregat meningkat, maka negara mengalami pertumbuhan ekonomi. Para ekonom juga menggunakan istilah produk nasional bruto (PNB) (*gross national product*) yang merupakan nilai total semua produk yang diproduksi secara nasional oleh satu negara dalam periode tertentu tanpa mempertimbangkan dimana faktor-faktor produksi berlokasi.

3. Produktivitas

Faktor utama dalam pertumbuhan suatu sistem ekonom adalah produktivitas (*productivity*), yaitu pertumbuhan ekonomi yang membandingkan berapa banyak yang diproduksi oleh suatu sistem dengan banyaknya sumber daya yang dibutuhkan untuk memproduksinya. Jika lebih banyak barang yang dihasilkan dengan faktor produksi yang lebih sedikit, harga produk-produk tersebut akan turun. Jadi, konsumen akan menghabiskan uang lebih sedikit untuk membeli jumlah produk yang sama. Jika keseluruhan sistem ekonomi meningkatkan produktivitasnya, maka keseluruhan standar hidup akan meningkat.

Beberapa faktor yang dapat menghambat pertumbuhan suatu sistem ekonomi, antara lain neraca perdagangan dan utang nasional. Neraca perdagangan (*balance of trade*) merupakan nilai ekonomis semua produk yang diekspor dikurangi nilai ekonomis semua produk yang diimpor. Prinsipnya ketika ekspor suatu negara lebih besar dari pada impornya disebut neraca perdagangan positif. Sedangkan sebaliknya, ketika ekspor suatu negara lebih kecil dari pada impornya disebut neraca perdagangan negatif. Utang nasional (*national debt*) merupakan sejumlah uang yang harus dibayar pemerintah pada tanggal tertentu di masa mendatang kepada kreditornya.

4. Stabilitas Ekonomi

Stabilitas ekonomi (*economic stability*) merupakan kondisi di mana jumlah yang tersedia dalam sistem ekonomi dan kuantitas barang dan jasa diproduksi di dalamnya

tumbuh pada tingkat yang sama. Sebagai sasaran utama suatu sistem ekonomi, stabilitas dapat terancam oleh beberapa faktor, seperti inflasi dan pengangguran.

Inflasi menandakan terjadinya kenaikan harga secara meluas dalam suatu sistem ekonomi. Ketidakstabilan terjadi ketika jumlah uang yang beredar melebihi peningkatan output aktualnya, sehingga masyarakat memiliki lebih banyak uang untuk membeli produk dengan kuantitas yang sama. Seperti prinsip permintaan dan penawaran, ketika orang besaing untuk membeli produk yang tersedia, maka harga produk tersebut akan melonjak. Kenaikan harga ini akan menurunkan kembali jumlah uang yang beredar. Akan tetapi, proses ini bersifat tidak sempurna, karena kenaikan jumlah uang yang beredar ini tidak terdistribusikan secara merata bagi semua orang, dan kenaikan harga sering kali melampaui yang seharusnya. Akibatnya, daya beli masyarakat mengalami penurunan secara meluas.

Pengangguran (*unemployment*) merupakan ketidakseimbangan antara lapangan pekerjaan dengan orang-orang yang secara aktif mencari kerja, sehingga dapat membawa dampak negatif bagi sistem ekonomi. Terdapat dua persoalan terkait dengan pengangguran, yaitu:

- a) Jika tingkat upah terlampau tinggi, bisnis akan merespon dengan mempekerjakan lebih sedikit tenaga kerja, dan pengangguran pun meningkat.
- b) Dunia bisnis bisa saja menaikkan harga untuk menangal kenaikan biaya tenaga kerja, tetapi tidak akan mampu menjual produk sebanyak mungkin pada harga yang lebih tinggi. Karena penjualan menurun, maka dunia bisnis mengurangi jumlah perekrutan tenaga kerja, pengangguran pun meningkat kembali.

BAB 3

ETIKA DI TEMPAT KERJA

A. Etika Di Tempat Kerja

Apa yang dimaksud dengan perilaku etis? Etika (*ethics*) adalah keyakinan mengenai perilaku yang benar dan salah, atau perilaku baik dan buruk. Perilaku yang etis atau tidak, ditentukan dari nilai-nilai dan moral perorangan, serta konteks sosial yang ada disekelilingnya. Perilaku etis (*ethical behavior*) adalah perilaku yang menggambarkan tindakan yang baik dan benar menurut norma-norma sosial, sementara perilaku tidak etis (*unethical behavior*) adalah perilaku yang menggambarkan tindakan yang dianggap salah atau buruk berdasarkan norma-norma sosial. Berdasarkan konsep sosial dan keyakinan individu, etika bisa saling berbeda bentuk antarindividu, antarsituasi, dan antarbudaya. Tanpa melanggar standar umum, individu dapat mengembangkan kode etik pribadi yang mencerminkan beragam sikap dan keyakinan. Jadi perilaku etis dan tidak etis sebagian ditentukan oleh individu itu sendiri dan sebagian ditentukan oleh budaya.

1. Etika Bisnis dan Manajerial

Etika bisnis (*business ethics*) adalah istilah untuk menggambarkan perilaku etis atau tidak etis yang adalah lingkungan kerja, baik manajer maupun karyawan. Etika manajerial (*managerial ethic*) merupakan standar perilaku yang memandu manajer dalam menjalankan pekerjaan mereka. Berikut adalah penggolongan perilaku manajerial:

- a) **Perilaku terhadap Karyawan**, meliputi ketentuan perekrutan dan pemecatan karyawan, upah dan kondisi kerja, serta privasi dan juga rasa hormat. Manajer dilarang melakukan diskriminasi terhadap karyawan dan mengikuti aturan yang ditetapkan pemerintah seperti halnya dalam penentuan besaran upah.
- b) **Perilaku terhadap Organisasi**, meliputi perilaku individu terhadap tempat kerjanya seperti konflik kepentingan, kerahasiaan dan kejujuran. Konflik kepentingan terjadi ketika suatu kegiatan bisa menguntungkan individu dengan merugikan pihak perusahaan. Perusahaan yang bersaing ketat memiliki kebijakan dan sanksi bagi pihak yang menjual rahasia perusahaan kepada pesaing atau pihak luar organisasi. Aspek kejujuran yang biasa menjadi masalah seperti penggunaan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi dan memanipulasi laporan keuangan.
- c) **Perilaku terhadap Pelaku/Agen Ekonomi Lainnya**, meliputi hubungan antara perusahaan dengan agen kepentingan primer (*primary agent of interest*) yang terdiri dari konsumen, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor dan serikat kerja.

Dalam menghadapi agen-agen ini, sering terjadi munculnya ambiguitas etis dalam hampir setiap aktivitas seperti iklan, laporan keuangan, pemesanan dan pembelian, tawar-menawar dan negosiasi serta hubungan bisnis lainnya.

2. Menilai Perilaku Etis

hal yang membedakan perilaku etis dengan perilaku tidak etis terkadang bersifat subjektif dan bergantung pada berbagai macam opini yang berbeda-beda. Kemudian, bagaimana seseorang dapat memutuskan apakah suatu tindakan atau keputusan tertentu adalah etis? Berikut tiga langkah sederhana untuk menerapkan penilaian etis terhadap situasi yang dapat timbul selama menjalankan kegiatan bisnis.

- a) Mengumpulkan informasi faktual yang relevan
- b) Menganalisis fakta untuk menentukan nilai moral yang paling sesuai
- c) Melakukan penilaian etis berdasarkan kebenaran atau kesalahan dari kegiatan atau kebijakan yang akan dinilai

Sayangnya, proses ini tidak selalu berjalan mulus seperti yang digambarkan. Meskipun demikian, Anda perlu membuat penilaian ini dan memutuskan bagaimana ke depannya. Para ahli mengemukakan bahwa penilaian dan keputusan yang dibuat berdasarkan nilai moral dan etis memberikan kepercayaan yang lebih besar bagi semua pihak yang terlibat. Kepercayaan sangat diperlukan dalam kegiatan bisnis apa pun.

Norma etis juga muncul dalam dunia bisnis. Berikut empat norma dan persoalan yang ditimbulkan keempatnya:

- a) **Kegunaan (*utility*)**. Apakah suatu tindakan mengoptimalkan manfaat bagi mereka yang dipengaruhi oleh tindakan tersebut? (Dengan kata lain, apakah pihak-pihak yang relevan memperoleh manfaat yang “adil”?)
- b) **Hak (*rights*)**. Apakah tindakan tersebut menghargai hak-hak pihak yang terlibat?
- c) **Keadilan (*justice*)**. Apakah tindakan tersebut sejalan dengan apa yang kita anggap adil?
- d) **Kepedulian (*caring*)**. Apakah tindakan tersebut sejalan dengan tanggung jawab setiap pihak kepada pihak lain?

3. Praktik-praktik Perusahaan dan Etika Bisnis

Saat ini banyak manajer dan karyawan melakukan kegiatan yang tidak etis dan bahkan melanggar hukum di berbagai perusahaan. Banyak perusahaan yang telah mengambil langkah tambahan untuk mendorong perilaku etis di tempat kerja. Perusahaan menetapkan aturan perilaku dan mengembangkan panduan etis yang jelas tentang

bagaimana perusahaan dan karyawan melakukan kegiatan bisnis. Dua pendekatan paling umum untuk membentuk komitmen manajemen puncak terhadap praktik bisnis yang etis adalah *membuat peraturan tertulis* dan *memberlakukan program etika*.

B. Tanggung Jawab Sosial

Etika mempengaruhi perilaku pribadi di tempat kerja. Tanggung jawab sosial (*social responsibility*) adalah konsep terkait yang merujuk pada keseluruhan cara suatu bisnis dalam upayanya untuk menyeimbangkan komitmennya terhadap kelompok dan individu terkait dalam lingkungan sosialnya. Kelompok dan individu ini sering disebut pemegang/pemangku kepentingan organisasi (*organizational stakeholder*) yang terdiri dari individu, kelompok dan organisasi yang langsung terpengaruh oleh praktik-praktik suatu organisasi, sehingga berkepentingan terhadap kinerja organisasi tersebut.

Sebagian besar perusahaan berusaha untuk bertanggung jawab kepada lima kelompok utama pemegang kepentingan dalam menjalankan bisnis, yaitu:

1. Pelanggan

Bisnis yang bertanggung jawab terhadap pelanggan berusaha melayani dan menetapkan harga dengan wajar dan jujur, serta mempertahankan kualitas produk yang dijual.

2. Karyawan

Bisnis yang bertanggung jawab terhadap karyawan akan memperlakukan karyawan secara adil, menganggap mereka bagian dari tim dan menghormati mereka.

3. Investor

Untuk mempertahankan sikap bertanggung jawab terhadap para investor, perusahaan harus memberikan informasi yang tepat mengenai kinerja keuangan perusahaan, mengelola perusahaan dengan bijaksana untuk melindungi hak-hak dan investasi dari pemegang saham.

4. Pemasok

Bisnis harus menjalin hubungan dengan pemasok secara hati-hati. Pentingnya hubungan antara perusahaan dengan pemasok agar menghasilkan informasi yang akurat mengenai rencana mendatang, negosiasi jadwal pengiriman dan menciptakan harga yang dapat diterima oleh kedua belah pihak.

5. Komunitas Lokal dan Internasional

Bisnis berupaya untuk bertanggung jawab secara sosial terhadap komunitas yang ada di sekeliling bisnis mereka. Bentuk tanggung jawab tersebut umumnya seperti program-program kepedulian perusahaan terhadap keadaan di sekitar tempat mereka menjalankan operasional.

C. Bidang-Bidang Tanggung Jawab Sosial

1. Tanggung Jawab Terhadap Lingkungan

Kepedulian perusahaan terhadap lingkungan untuk mengendalikan polusi, masuknya zat-zat berbahaya pada lingkungan menjadi tantangan besar bagi dunia bisnis saat ini. *Pertama*, polusi udara. Pemerintah telah menetapkan undang-undang untuk mengendalikan polusi udara, dengan adanya aturan bagi perusahaan untuk memiliki alat khusus untuk membatasi polutan yang dikeluarkan ke udara. *Kedua*, polusi air. Telah ditetapkan aturan bagi pemilik usaha yang operasionalnya menghasilkan limbah air, wajib memiliki tempat penampungan khusus limbah cair yang mungkin mengandung bahan kimia, atau wajib memiliki alat yang dapat mengurangi kadar zat berbahaya sebelum limbahnya dialirkan menuju sungai dan pembuangan lainnya. *Ketiga*, polusi tanah. Untuk mengatasi polusi tanah, ada ketentuan untuk memilah limbah yang masih dapat digunakan (daur ulang) dan juga menaruh limbah ditempat yang banyak mengandung mikroorganisme sehingga proses dekomposisi dapat dipercepat.

2. Tanggung Jawab Terhadap Konsumen.

a) **Hak Konsumen.** Semakin meningkatnya tanggung jawab bisnis terhadap konsumen, dibuktikan dengan peningkatan konsumerisme, yaitu kegiatan aktivis sosial yang bertujuan melindungi hak-hak konsumen dalam berhubungan dengan bisnis.

Deklarasi Hak-Hak Konsumen

1. Konsumen memiliki hak atas produk yang aman.
2. Konsumen memiliki hak mengetahui seluruh aspek yang berkaitan dengan suatu produk.
3. Konsumen memiliki hak untuk didengar.
4. Konsumen memiliki hak memilih apa yang mereka beli.
5. Konsumen memiliki hak untuk mendapatkan pendidikan dalam hal

Gambar 2 **Deklarasi Hak-Hak Konsumen**

- b) Penetapan Harga yang Tidak Wajar.** Penetapan harga yang tidak wajar bisa disebut juga sebagai kolusi (*collusion*), terjadi apabila dua atau lebih perusahaan sepakat untuk bekerja sama dalam tindakan yang melanggar hukum seperti salah satunya pengaturan harga. Perusahaan juga bisa dituntut karena telah melakukan eksploitasi harga, yaitu menaikkan harga yang sangat tinggi (tanpa alasan yang jelas) dalam merespon tingginya permintaan konsumen.
- c) Etika Dalam Periklanan.** Perhatian pada etika periklanan oleh perusahaan saat ini mengalami peningkatan. Hal tersebut terjadi karena sebagian konsumen sudah mulai dapat menilai iklan dan informasi yang diterimanya berdasarkan norma dan moral, contohnya seperti iklan rokok, minuman beralkohol, dan lain sebagainya.

3. Tanggung Jawab Terhadap Karyawan

Sejumlah kegiatan manajemen sumber daya manusia mulai dari perekrutan, pelatihan, promosi dan pemberian kompensasi menjadi bagian penting dalam melancarkan fungsi-fungsi bisnis, juga menjadi dasar bagi tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan. Berdasarkan undang-undang, perusahaan dilarang melakukan diskriminasi terhadap karyawan dalam setiap segi hubungan pekerjaan apapun. Suatu organisasi harus memastikan tempat kerjanya aman secara fisik dan juga sosial. Perusahaan yang mengabaikan tanggung jawab sosialnya terhadap karyawan akan menghadapi kehilangan karyawan bahkan tuntutan hukum.

4. Tanggung Jawab Terhadap Investor

Penyalahgunaan tanggung jawab terhadap investor dapat berbentuk beberapa cara. Perilaku tidak bertanggung jawab terhadap pemegang saham perusahaan dapat berupa penyalahgunaan sumber daya keuangan sehingga pemilik saham tidak mendapatkan hak atas investasinya terhadap perusahaan. Perusahaan juga dapat melakukan *misrepresentation*/menyalahsajikan laporan keuangan perusahaan atau sumber daya

yang dimiliki perusahaan. Selain itu, kasus *insider trading* juga kerap terjadi, yaitu praktik ilegal dengan menggunakan informasi rahasia perusahaan untuk memperoleh keuntungan pribadi.

D. Implementasi Tanggung Jawab Sosial

Banyak pihak yang meyakini bahwa perusahaan sebaiknya membantu peningkatan taraf hidup masyarakat karena perusahaan itu sendiri merupakan bagian dari masyarakat, selain menguasai sumber daya yang besar dan dapat berkontribusi untuk menangani persoalan sosial yang dihadapi masyarakat. Banyaknya perbedaan opini mengenai tanggung jawab sosial, maka mengharuskan perusahaan untuk menerapkan pendekatan tanggung jawab sosial yang berbeda-beda. Berikut adalah empat sikap/pendirian yang diambil oleh perusahaan terkait dengan tanggung jawab sosial dengan masyarakat dari tingkatan terendah hingga tingkatan tertinggi.



Gambar 3
Implementasi Tanggung Jawab Sosial

1. Sikap Obstruktif.

Pendekatan terhadap tanggung jawab sosial yang melibatkan tingkatan seminimal mungkin dan bisa melibatkan usaha-usaha menolak atau menutupi pelanggaran yang dilakukan.

2. Sikap Defensif

Pendekatan tanggung jawab sosial dimana perusahaan hanya sekedar memenuhi persyaratan hukum saja, atas komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya.

3. Sikap Akomodatif

Pendekatan tanggung jawab sosial dimana perusahaan, terutama jika diminta, melakukan lebih dari sekedar menaati hukum atas komitmennya terhadap kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya.

4. Sikap Proaktif

Pendekatan tanggung jawab sosial dalam hal perusahaan secara aktif mencari peluang untuk memberikan kontribusi bagi kesejahteraan kelompok dan individu dalam lingkungan sosialnya.

E. Pemerintah dan Tanggung Jawab Sosial

1. Cara Pemerintah Memengaruhi Organisasi

Pemerintah sering kali memengaruhi organisasi secara langsung melalui regulasi/peraturan, yaitu menciptakan hukum dan aturan yang memuat apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan oleh organisasi. Regulasi ini berjalan sesuai dengan aturan sosial mengenai bagaimana seharusnya organisasi berperilaku. Untuk mengawasi regulasi ini, pemerintah umumnya membuat badan khusus agar dapat mengendalikan aspek-aspek tertentu dari kegiatan bisnis. Badan khusus ini berbawang untuk memberikan denda atau tuntutan hukum kepada organisasi yang melanggar regulasi. Sementara, pemerintah juga memengaruhi organisasi untuk menggerakkan tanggung jawabnya secara tidak langsung, yaitu melalui pemberlakuan pajak.

2. Cara Organisasi Memengaruhi Pemerintah

Organisasi bisnis memiliki empat metode utama dalam memengaruhi pemerintah, yaitu kontak pribadi, melobi, komite aksi politik dan bantuan.

- a) *Kontak Pribadi*, terjadi karena pejabat eksekutif perusahaan dan tokoh politik berada dalam satu lingkaran sosial yang sama, kontak pribadi dan jejaring memberikan suatu pengaruh tertentu.
- b) *Melobi*, yaitu penggunaan individu atau kelompok untuk mewakili suatu organisasi atau kelompok organisasi di hadapan entitas politik, juga merupakan cara efektif untuk memengaruhi pemerintah.
- c) *Komite Aksi Politik*, merupakan organisasi khusus yang dibentuk untuk menghimpun dana dan kemudian membagikannya kepada kandidat politikus. Perusahaan secara hukum tidak bisa memberikan donasi kala kampanye politik, sehingga mereka memengaruhi pemerintah melalui komite aksi politik.

- d) *Bantuan*, organisasi terkadang memperoleh dukungan dengan memberikan bantuan dan taktik pengaruh lainnya. Bantuan ini sah di mata hukum, akan tetapi banyak pihak yang mengkritik tindakan tersebut.

F. Mengelola Tanggung Jawab Sosial

Dunia bisnis sebaiknya memandang tanggung jawab sosial sebagai tantangan utama yang memerlukan perencanaan, pengambilan keputusan, pertimbangan dan evaluasi yang cermat. Perusahaan dapat mencapai hal tersebut melalui dimensi formal dan informal dalam pengelolaan tanggung jawab sosial.

1. Dimensi-dimensi Formal Organisasi

- a) **Ketaatan Hukum**, menggambarkan sejauh mana organisasi mengikuti hukum lokal, hukum negara maupun hukum internasional. Tugas pengelolaan ketaatan hukum biasanya diserahkan kepada manajer fungsional yang relevan. Sebagai contoh, pejabat eksekutif bidang keuangan mengawasi ketaatan hukum terhadap peraturan perbankan dan sekuritas.
- b) **Ketaatan Etika**, menggambarkan sejauh mana anggota organisasi mengikuti standar perilaku etis (dan hukum) paling mendasar.
- c) **Derma Filantropis**, merupakan pemberian dana atau hadiah untuk kegiatan amal atau gerakan sosial lainnya.

2. Dimensi-dimensi Informal Organisasi

- a) **Kepemimpinan dan Budaya Organisasi**, praktik kepemimpinan dan budaya organisasi dapat membentuk tanggung jawab sosial yang diambil perusahaan dan yang diterapkan oleh anggotanya. Sebagai contoh, pejabat eksekutif perusahaan menekankan bahwa pelanggan, karyawan, pemegang saham, semuanya adalah pihak yang penting.
- b) **Pengaduan**, merupakan pemberitahuan yang dilaporkan karyawan atas tindakan ilegal atau tidak etis yang dilakukan pihak lain dalam organisasi. Bagaimana organisasi merespon praktik ini menggambarkan sikapnya terhadap tanggung jawab sosial.

BAB 4

KEWIRAUSAHAAN, BISNIS BARU DAN KEPEMILIKAN BISNIS

A. Pengertian Bisnis Kecil

Small Business Administration (SBA) AS menganggap perusahaan yang memiliki jumlah karyawan 1.500 orang sebagai bisnis kecil. Akan tetapi, ketentuan itu berlaku jika pendapatan tahunan perusahaan tersebut rendah. Apabila klasifikasi bisnis berdasarkan angka, menghasilkan klasifikasi yang kontradiktif. Maka dari itu, bisnis kecil didefinisikan sebagai bisnis yang independen (bukan bagian dari bisnis yang lebih besar) dan tidak memiliki pengaruh besar bagi pasar.

B. Kewirausahaan

Kewirausahaan (*entrepreneurship*) adalah proses pencarian peluang bisnis dengan konsekuensi menanggung berbagai risiko yang ada. Pelaku dari kewirausahaan disebut sebagai wirausahawan (*entrepreneur*). Akan tetapi, tidak semua wirausahawan memiliki tujuan yang sama. *Pertama*, wirausahawan memiliki tujuan mendirikan bisnis baru untuk kemandirian. Artinya, seseorang merasa bebas dan tidak bekerja untuk orang lain, serta memiliki jaminan finansial bagi diri mereka, contohnya pegawai yang kehilangan pekerjaan dan memutuskan untuk mendirikan usaha fotokopi. *Kedua*, wirausahawan mendirikan bisnis baru untuk mengubah lahan bisnis mereka menjadi bisnis yang lebih besar, contohnya awal mula Starbuck dari kedai kopi kecil-kecilan kemudian berubah menjadi usaha dengan skala besar. *Ketiga*, wirausahawan mendirikan bisnis baru dengan harapan bisnisnya dapat meraup potensi tumbuh dan berkembang pesat.

C. Memulai dan Menjalankan Bisnis Kecil

Calon wirausahawan harus membuat keputusan yang tepat saat memulai sebuah bisnis, seperti visi bagaimana bisnis akan berhasil, bagaimana cara untuk masuk ke dalam bisnis, dan mengetahui kapan harus mencari saran dari ahli dan dimana harus mencari sumber pendanaan bagi bisnisnya. Membuat suatu rencana bisnis dimulai dengan pemahaman mengenai kompetensi khusus dari bisnis yang akan dibuat.

1. Memahami Kompetensi Khusus

Kompetensi khusus suatu organisasi merupakan aspek bisnis yang memperlihatkan kinerja perusahaan lebih baik daripada pesaing. Kompetensi khusus pada bisnis kecil dikategorikan ke dalam tiga bidang, yaitu:

- a) **Mengidentifikasi Ceruk dalam Pasar yang Mapan.** Bisnis kecil dinilai lebih teliti dan memiliki kemampuan lebih baik dalam menemukan ceruk, yaitu segmen pasar yang belum tersentuh, sehingga meminimalisir adanya persaingan dalam segmen pasar tersebut. Terlebih jika pelaku bisnis kecil dapat menemukan ceruk di dalam pasar yang mapan, yaitu pasar yang dimana banyak perusahaan bersaing berdasarkan kriteria yang jelas, seperti contoh Netflix yang dominan dalam pasar penyewaan video.
- b) **Mengidentifikasi Pasar Baru.** Wirausahawan memiliki kemampuan dalam menemukan pasar yang benar-benar baru dan belum ada sebelumnya. Penemuan pasar yang benar-benar baru ini dapat melalui dua cara. Pertama, wirausahawan dapat mentransfer produk atau jasa yang sudah mapan di suatu wilayah/pasar geografis ke pasar geografis lainnya. Kedua, wirausahawan dapat menciptakan industri baru yang belum pernah ada. Hal ini dapat terjadi karena wirausahawan tidak terhambat oleh bagaimana menjalankan bisnis melalui cara “yang semestinya”, mereka biasanya lebih mampu menemukan pasar baru daripada bisnis atau perusahaan besar.
- c) **Keunggulan Penggerak Utama.** Keunggulan yang dicapai ketika perusahaan mampu menggarap peluang sebelum pelaku bisnis lain melakukannya. Terkadang perusahaan besar menemukan ceruk di dalam pasar yang sudah mapan, tetapi kalah *start* dengan bisnis kecil dalam memanfaatkan peluang. Hal ini dapat terjadi karena berbagai alasan, misalnya perusahaan besar lambat dalam membuat keputusan untuk memanfaatkan peluang karena hierarki yang banyak dan terkadang perusahaan besar mempertaruhkan asetnya untuk menggarap peluang baru.

2. Membuah Rencana Bisnis

Setelah mengetahui kompetensi khusus dan membuat keputusan mengenai bisnis baru yang akan dijalankan, wirausahawan selanjutnya merumuskan rencana bisnis, yaitu gambaran strategi bisnis dan memperlihatkan bagaimana cara menjalankan strategi tersebut. Berikut adalah rencana bisnis yang harus diperhatikan oleh wirausahawan sebelum memulai bisnisnya:

- a) **Menetapkan Tujuan dan Sasaran.** Rencana bisnis menggambarkan kecocokan antara kemampuan wirausahawan dengan persyaratan untuk memproduksi atau memasarkan produk. Rencana bisnis juga akan menentukan apa tujuan dan sasaran bisnis, strategi apa yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran bisnis, serta bagaimana strategi tersebut dilaksanakan.

b) Peramalan Penjualan. Sebelum memulai usaha, wirausahawan harus melakukan penelitian pasar mengenai kondisi pasar sekarang, kekuatan dan kelemahan pesaing, cara untuk bersaing. Selain itu, peramalan juga penting dilakukan untuk menentukan jumlah produksi, kebutuhan tempat usaha, karyawan yang direkut dan lainnya.

c) Perencanaan Keuangan. Perencanaan keuangan adalah gambaran seluruh kegiatan bisnis untuk menghasilkan uang, seperti anggaran kas dan neraca laba rugi. Perencanaan anggaran kas sangat diperlukan karena akan menunjukkan jumlah dana yang diperlukan sebelum membuka usaha, dan berapa banyak dana yang diperlukan untuk menjalankan bisnis sampai akhirnya menghasilkan laba.

3. Memulai Bisnis Kecil

a) Membeli Bisnis yang Sudah Ada. Setelah membuat peramalan dan perencanaan keuangan, wirausahawan harus memutuskan apakah usaha yang akan dijalani dari memberi bisnis yang sudah ada atau memulai dari nol. Banyak pakar yang menyarankan untuk membeli bisnis yang sudah ada karena peluangnya lebih baik. Dengan membeli bisnis yang sudah ada, perusahaan tersebut juga telah membangun hubungan dengan pemasok, ember pinjaman dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, rekam jejak dari membeli bisnis yang sudah ada memberikan gambaran yang lebih jelas bagi para calon pembeli daripada mengira-ngira prospek usaha yang memulai dari nol. Istilah ini juga dikenal dengan konsep waralaba, yaitu kesepakatan di mana pembeli (terwaralaba) membeli hak untuk menjual barang atau jasa penjual (pewaralaba).

b) Memulai Dari Nol. Sebagian wirausahawan mencari kepuasan dengan mendirikan bisnis baru atau memulai dari nol walaupun berisiko. Alasan lain sebagian wirausahawan memulai bisnis dari nol adalah menghindari dampak atau risiko buruk akibat dari kesalahan dari bisnis yang sudah ada. Akan tetapi, risiko memulai bisnis dari nol lebih besar daripada membeli bisnis yang sudah ada. Untuk merintis awal bisnis dari nol, wirausahawan wajib mencermati 4 hal, yaitu (1) siapa dan dimana pelanggan berada? (2) berapa harga yang pantas untuk produk saya? (3) berapa banyak produk yang bisa dijual? (4) siapa saja yang menjadi pesaing saya? (5) mengapa pelanggan memilih produk saya daripada produk pesaing?.

4. Membiayai Bisnis Kecil

Sumber-sumber pembiayaan yang paling umum untuk memulai suatu usaha adalah sumber daya pribadi meliputi tabungan pribadi, dana dari keluarga atau teman, serta sumber dana yang berasal dari lembaga pemberi pinjaman, investor dan badan

pemerintah. Untuk bisnis yang memulai dari nol, kemungkinan sumber dana terbesar adalah sumber daya pribadi, karena lembaga pemberi pinjaman atau pun investor lebih memilih untuk memberikan pinjaman kepada bisnis yang sudah pernah ada, karena risikonya sudah dapat terlihat. Selain itu, untuk memperoleh bantuan dana dari lembaga pemberi pinjaman, bank, atau investor, mereka perlu mengkaji terlebih dahulu mengenai rencana bisnis yang sudah dibuat sebelumnya.

D. Tren, Keberhasilan, Dan Kegagalan Bisnis Baru

1. Tren dalam Bisnis Kecil Perintis

- a) **Kehadiran E-Commerce.** Tren yang paling signifikan saat ini adalah pesatnya perkembangan dunia e-commerce. Dengan adanya e-commerce, wirausahawan dapat menciptakan dan mengembangkan bisnis baru jauh lebih cepat dan mudah.
- b) **Peralihan dari Bisnis Besar.** Banyak bisnis baru dimulai dari mereka yang memilih keluar dari perusahaan besar dan menyalurkan pengalaman mereka untuk bekerja bagi diri sendiri.
- c) **Peluang bagi Kaum Minoritas dan Perempuan.** Saat ini semakin banyak bisnis baru yang dirintis oleh kaum minoritas dan perempuan. Ada beberapa alasan kaum minoritas dan perempuan berani memulai bisnis baru, seperti memiliki kendali penuh atas jadwal sendiri, melihat peluang pasar dan memutuskan untuk menggarapnya, serta frustrasi dengan hambatan karir.
- d) **Peluang Global.** Banyak wirausahawan yang memulai bisnis barunya dengan tidak hanya melihat peluang di pasar lokal, tetapi juga bisa melihat peluang di pasar luar negeri.
- e) **Tingkat Kelangsungan Hidup Bisnis yang Lebih Baik.** Banyak orang yang tertarik menjadi wirausahawan untuk menguji kemampuan mereka dan bersedia menghadapi risikonya.

2. Sebab-sebab Keberhasilan Bisnis Baru

- a) **Kerja keras, dorongan, dan dedikasi.** Wirausahawan harus mempunyai komitmen dalam mengejar keberhasilan bisnisnya dan rela menghabiskan waktu serta usaha untuk mewujudkannya.
- b) **Permintaan pasar atas produk atau jasa yang disediakan.** Kecermatan dalam menganalisis kondisi pasar dapat membantu para wirausahawan dalam memanfaatkan peluang penerimaan produk mereka di pasar.

- c) **Kompetensi manajerial.** Sebagian wirausahawan memperoleh kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman, atau belajar dari keahlian orang lain. Selain itu, kompetensi juga di dapat langsung setelah lulus kuliah atau sebelumnya mereka bekerja dengan orang lain untuk menularkan keahliannya pada bisnis baru mereka.
- d) **Keberuntungan.** Keberhasilan bisnis baru juga bisa disebabkan karena keberuntungan, seperti mendapatkan bantuan dari pemerintah atau bisnis yang dibuat benar-benar baru di pasar dan belum ada pesaingnya.

3. Sebab-sebab Kegagalan Bisnis Baru

- a) **Pengelolaan yang tidak kompeten atau tidak berpengalaman.** Sebagian wirausahawan terlalu mengandalkan logika, tidak yakin dengan kemampuan manajerial mereka, dan menganggap kerja keras akan membawa keberhasilan. Apabila mereka tidak memahami konsen dan prinsip manajemen dengan baik, maka besar kemungkinan bisnisnya akan gagal.
- b) **Kurang memberi perhatian.** Sebagian wirausahawan memulai bisnis waktunya dikala waktu senggang dan hanya mengalokasikan sedikit waktu untuk mengurus bisnis barunya. Memulai bisnis baru membutuhkan komitmen waktu yang sangat tinggi.
- c) **Sistem pengendalian yang lemah.** Sistem pengendalian yang efektif sangat diperlukan untuk membantu agar bisnis dapat berjalan dengan lancar dan membantu manajer dalam mewaspadai masalah yang mungkin akan timbul. Apabila sistem ini tidak berjalan semestinya, maka besar kemungkinan bisnis akan dalam masalah.
- d) **Kurangnya modal.** Sebagian wirausahawan optimis bahwa bisnis baru mereka akan memperoleh laba dengan cepat. Dalam sebagian besar kasus, perolehan laba bisa dirasakan dalam waktu berbulan-bulan, bahkan tahunan setelah bisnis tersebut dimulai. Maka dari itu, disarankan bagi wirausaha untuk mempersiapkan modal yang cukup sebelu memulai bisnis baru.

E. Kepemilikan Bisnis Nonkorporasi

Sebelum memulai bisnis baru, wirausahawan seharusnya menentukan bentuk kepemilikan hukum yang sesuai dengan bisnis mereka, seperti perseorangan, persekutuan atau korporasi. Keputusan ini nantinya akan berdampak pada persoalan manajerial dan finansial. Maka dari itu, wirausahawan harus mempertimbangkan preferensi mereka, kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, serta kelamahan dan kelebihan dari setiap

bentuk kepemilikan. Terkadang, kelompok usaha perseorangan ataupun persekutuan sepakat untuk bekerja sama demi kepentingan bersama dengan cara mendirikan koperasi.

1. Usaha Perseorangan

Usaha perseorangan adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh satu orang saja yang bertanggung jawab atas seluruh usaha. Keuntungan dari bentuk kepemilikan usaha perseorangan di antaranya: (1) adanya kebebasan, dimana pemilik hanya bertanggung jawab kepada dirinya sendiri, (2) adanya keringanan pajak, (3) keuntungan yang diperoleh dari bisnis akan dinikmati sendiri. Kesederhanaan prosedur pendiriannya menjadi salah satu alasan banyak wirausahawan pemula memilih bentuk kepemilikan usaha perseorangan.

Kekurangan yang utama dari bentuk kepemilikan ini adalah kewajiban yang tak terbatas, artinya pemilik usaha menanggung semua kewajiban yang timbul dalam bisnis. Selanjutnya, sumber pendanaan hanya terbatas pada modal sendiri, karena sangat sulit mendapatkan pinjaman modal dari luar. Kekurangan lainnya bentuk kepemilikan ini sifatnya kurang kontinuitas, dimana bisnis akan tutup ketika pemiliknya meninggal dunia.

2. Persekutuan

Persekutuan adalah bisnis yang dimiliki dan dikelola oleh dua orang atau lebih secara bersama-sama dan bertanggung jawab atas seluruh usaha. Kelebihan utama dari bentuk kepemilikan persekutuan ini adalah kemampuan untuk tumbuh kembang perusahaan yang lebih menjamin serta sumber pendanaan yang lebih leluasa. Pihak bank ataupun lembaga peminjaman dana lebih memilih untuk meminjamkan dana ke usaha yang tidak hanya bergantung pada satu orang pemilik. Selain itu sumber dana juga bisa didapatkan dari mengundang sekutu baru untuk menanamkan modal. Untuk memulai persekutuan, tentunya harus diawali dengan kesepakatan atau perjanjian di antara pemilik atau sekutu.

Kekurangan dari bentuk kepemilikan ini di antaranya kewajiban yang muncul dari operasional usaha tetap ditanggung oleh semua sekutu, sekalipun ada sekutu yang tidak mengetahui atau setuju atas kewajiban utang tersebut. Selain itu, apabila ada sekutu yang meninggal, maka sekutu yang masih bertahan dapat mempertahankan usahanya dengan mencari sekutu baru untuk melanjutkan usahanya. Sementara jika ada sekutu yang ingin pensiun atau mewariskan bisnisnya, maka harus ada persetujuan dari sekutu lainnya.

F. Korporasi

Korporasi adalah bentuk kepemilikan usaha yang secara hukum dianggap sebagai entitas yang terpisah dari pemilik dan bertanggung jawab atas utang usahanya, kewajiban pemilik hanya sebatas pada investasi yang ditanamkan. Kelebihan dari korporasi adalah kewajiban yang bersifat terbatas, artinya tanggung jawab investor hanya sebatas investasi pribadi. Misalnya investor menanamkan modal \$1000, dan perusahaan mengalami kegagalan, maka tanggung jawab investor hanya sebesar \$1000 saja. Kelebihan lainnya yaitu adanya sifat kontinuitas dimana usaha dapat terus berdiri tanpa adanya batasan waktu. Kepemilikan saham dapat dijual atau diberikan kepada ahli waris. Terakhir, korporasi dapat unggul dalam hal menghimpun dana karena dapat menambah jumlah investor dengan cara menjual saham atau mendapatkan pinjaman dari pihak-pihak peminjam dana yang merasa terjamin dengan bentuk usaha korporasi.

Kelemahan dari bentuk kepemilikan ini seperti adanya penawaran tender, yaitu penawaran pembelian saham yang dibuat oleh calon pembeli saham kepada seorang pemegang saham korporasi, yang kemudian membuat keputusan sendiri tanpa sepengetahuan pemegang saham lainnya. Kelemahan berikutnya adalah biasanya pendirian korporasi yang besar, serta persyaratan hukum yang ketat dan rumit. Kelemahan terbesar dari korporasi adalah pajak ganda, dimana selain harus membayar pajak penghasilan atas laba perusahaan, pemegang saham juga harus membayar pajak penghasilan atas pengembalian investasi mereka di korporasi. Jadi, laba yang dihasilkan korporasi dikenai pajak dua kali, pertama pada tingkatan korporasi dan kemudian pada tingkatan kepemilikan saham.

Tabel 2
Jenis-Jenis Korporasi

Jenis	Ciri Khas
Tertutup	Saham dimiliki oleh segelintir orang, dikenai pajak korporasi
Terbuka	Saham dimiliki oleh banyak investor, dikenai pajak korporasi
S Corporation	Dikelola seperti korporasi tertutup, dikenai peraturan tambahan, dikenai pajak persekutuan
Limited Liability	Dikelola seperti korporasi publik, dikenai peraturan tambahan, dikenai pajak persekutuan
Profesional	Dikenai pajak persekutuan, kewajiban bisnis terbatas, kewajiban profesional tidak terbatas
Multinasional	Melintasi batas negara, dikenai peraturan berbagai negara

1. Mengelola Korporasi

Mendirikan suatu korporasi bisa menjadi hal yang rumit akibat dari persyaratan hukum yang harus dipenuhi. Selain itu, perusahaan harus dikelola oleh mereka yang memahami prinsip tata kelola perusahaan, yaitu peran pemegang saham, direktur, dan manajer lain dalam pengambilan keputusan perusahaan dan akuntabilitas. Tata kelola perusahaan ditetapkan oleh anggaran rumah tangga perusahaan dan biasanya melibatkan pemegang saham, dewan direksi dan pejabat korporasi.

- a) **Kepemilikan Saham dan Hak-hak Pemegang Saham.** Korporasi menjual saham kepada investor yang kemudian menjadi pemegang saham perusahaan. Laba dibagikan kepada pemegang saham dalam bentuk deviden, dan manajer korporasi melaksanakan kerja sesuai dengan keinginan pemegang saham.
- b) **Dewan Direksi.** Badan yang bertanggung jawab mengendalikan perusahaan, yang memberikan laporan kepada para pemegang saham dan mendelegasikan kekuasaan untuk menjalankan bisnis sehari-hari sambil tetap bertanggung jawab mempertahankan aset-aset perusahaan.
- c) **Pejabat Korporasi.** Tim manajemen puncak dari suatu korporasi yang biasanya dikepalai oleh pejabat eksekutif utama (CEO) yang berperan sebagai manajer puncak dan bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja korporasi.

2. Permasalahan Khusus dalam Kepemilikan Korporasi

Beberapa permasalahan yang dapat ditemui dalam bidang kepemilikan saham, antara lain usaha patungan dan aliansi strategis, skema kepemilikan saham karyawan, serta kepemilikan lembaga. Persoalan penting lainnya dalam kepemilikan korporasi, antara lain merger, akuisisi, divestitur dan spin-off.

- a) **Usaha patungan dan aliansi strategis.** Aliansi strategis adalah strategi dimana dua organisasi atau lebih bekerja sama dalam satu proyek demi keuntungan bersama. Sementara usaha patungan merupakan bagian dari aliansi strategis dimana kerja sama tersebut melibatkan kepemilikan bersama suatu perusahaan baru.
- b) **Skema kepemilikan saham karyawan.** Skema dimana korporasi memegang sahamnya sendiri dalam bentuk dana perwalian bagi para karyawannya yang pelan-pelan memperoleh kepemilikan saham dan mendapatkan hak suara.
- c) **Kepemilikan lembaga.** Kebanyakan investor individu tidak memiliki cukup saham untuk mempengaruhi manajer korporasi. Maka dari itu, saat ini muncul istilah investor lembaga, yaitu investor besar, seperti reksa dana dan dana pensiun yang membeli saham dalam volume besar.

- d) **Merger.** Merger merupakan dua korporasi yang bergabung untuk membentuk korporasi baru.
- e) **Akuisisi.** Akuisisi merupakan pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain.
- f) **Divestitur.** Merupakan sebuah strategi dimana suatu perusahaan besar menjual satu unit bisnisnya atau lebih.
- g) **Spin-off.** Merupakan sebuah strategi menata ulang satu atau lebih unit korporasi menjadi korporasi baru yang independen.

Tabel 3
Ringkasan Perbandingan: Tiga Bentuk Kepemilikan Bisnis

Bentuk Bisnis	Kewajiban	Kontinuitas	Manajemen	Sumber Investasi
Usaha Perorangan	Pribadi, terbatas	tidak berakhir karena kematian atau keputusan pemilik	Pribadi, terbatas	Pribadi
Persekutuan	Pribadi, terbatas	tidak berakhir karena kematian atau keputusan sekutu/mitra lain	Tidak terbatas atau bergantung pada perjanjian persekutuan	Pribadi berdasarkan persekutuan
Korporasi	Modal yang diinvestasikan	yang dicantumkan dalam anggaran dasar, tanpa jangka waktu atau dalam jangka waktu tertentu	Di bawah kendali dewan direksi, yang dipilih oleh para pemegang saham	Pembelian saham

BAB 5

MENGELOLA BISNIS

A. Proses Manajemen

Seluruh korporasi bergantung dengan manajemen yang efektif. Manajer dimana melakukan fungsi dan tanggung jawab yang sama terhadap perusahaan yang dipimpinnya. Fungsi dan tanggung jawab ini meliputi merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan dan mengendalikan bisnis yang dijalankan. Pada akhirnya manajer bertanggung jawab atas kinerja tim, divisi dan perusahaan yang dipimpin. Manajemen itu sendiri merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Setiap kegiatan mencerminkan salah satu dari empat fungsi manajemen: (1) merumuskan sasaran adalah bagian dari perencanaan, (2) membentuk organisasi adalah bagian dari pengorganisasian, (3) mengelola sumber daya manusia adalah bagian dari pengarahan, dan (4). Mengawasi kinerja adalah bagian dari pengendalian.

1. Perencanaan

Manajer membutuhkan perencanaan untuk menentukan apa yang harus dilakukan organisasi dan bagaimana melaksanakan rencana tersebut. Perencanaan sendiri memiliki tiga komponen utama, dimulai ketika manajer menentukan tujuan perusahaan, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan terakhir merancang rencana taktis dan operasional untuk menjalankan strategi tersebut.

2. Pengorganisasian

Manajer harus mengorganisasikan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan sesuai dengan jenis pekerjaan dan bagaimana pekerjaan ini saling berkaitan. Bagan organisasi menjadi aspek utama dalam fungsi pengorganisasian, karena membantu karyawan untuk memahami hubungan peran dan pelaporan.

3. Pengarahan

Manajer memiliki wewenang untuk memberikan perintah, mengatur dan meminta hasil laporan dari karyawannya. Akan tetapi, pengarahan disini lebih ditekankan pada memandu dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan jenis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya.

4. Pengendalian

Pengendalian yang dilakukan oleh seorang manajer adalah mengawasi jalannya operasional perusahaan untuk memastikan bahwa sudah sesuai dengan tujuan yang

ditetapkan. Apabila kinerja karyawan belum sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, maka manajer berhak mengevaluasi agar sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

B. Tipe-Tipe Manajer

Walaupun semua manajer harus melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, tetapi tidak semua manajer memiliki tingkat tanggung jawab yang sama. Manajer memiliki tingkatan dan bidang tanggung jawabnya masing-masing. Berikut adalah tingkatan manajemen: *Pertama*, manajer puncak, yaitu manajer yang bertanggung jawab atas kinerja dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. *Kedua*, manajer madya/tengah, yaitu manajer yang bertanggung jawab menerapkan strategi dan berupaya mencapai sasaran yang ditetapkan oleh manajer puncak. *Ketiga*, manajer lini pertama, yaitu manajer yang bertanggung jawab mensupervisi pekerjaan karyawan.

Tabel 4
Tiga Tingkatan Manajer

Tingkat	Contoh	Tanggung Jawab
Manajer Puncak	Presiden, wakil presiden, treasurer, CEO, CFO	<ul style="list-style-type: none"> Bertanggung jawab atas keseluruhan kinerja dan efektivitas perusahaan Merumuskan kebijakan umum perusahaan, menetapkan strategi dan menyetujui seluruh keputusan penting Mewakili perusahaan dalam berhubungan dengan perusahaan lain dan badan pemerintah
Manajer Madya	Manajer pabrik, manajer operasi, manajer divisi	<ul style="list-style-type: none"> Bertanggung jawab dalam menerapkan strategi dan berupaya mewujudkan sasaran yang ditetapkan manajer puncak
Manajer Lini Pertama	Supervisor, manajer kantor, manajer proyek, ketua tim	<ul style="list-style-type: none"> Bertanggung jawab dalam mensupervisi tugas karyawan yang melapor kepada mereka Memastikan karyawan memahami dan terlatih baik dalam kebijakan dan prosedur perusahaan

Di dalam sebuah perusahaan, manajer puncak, madya, maupun lini pertama bekerja dalam berbagai bidang kerja, meliputi bidang sumber daya manusia, operasi, pemasaran, dan keuangan. Bidang-bidang kerja ini disesuaikan dengan keahlian masing-masing manajer dengan tujuan manajer dapat mengusai penuh tanggung jawabnya kepada perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

1. Manajer Sumber Daya Manusia

Manajer sumber daya manusia bertugas mulai dari proses perekrutan karyawan, melatih, mengevaluasi kinerja dan menetapkan besarnya gaji.

2. Manajer Operasi

Manajer operasi bertanggung jawab atas operasional perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan produksi, persediaan, dan pengendalian kualitas produk.

3. Manajer Pemasaran

Seorang manajer pemasaran bertanggung jawab menghantarkan produk dari produsen sampai kepada konsumen. Selain itu, tugasnya meliputi pengembangan produk, penetapan harga, promosi dan distribusi produk.

4. Manajer Keuangan

Tugas dari manajer keuangan sudah jelas untuk merencanakan dan mengawasi fungsi akuntansi beserta sumber daya keuangan perusahaan.

C. Peran dan Keterampilan Manajemen

Terlepas dari tingkatan atau bidang mereka dalam organisasi, semua manajer harus memainkan peranan tertentu dan mendayagunakan keterampilan tertentu jika ingin berhasil. Berikut tiga peran manajerial:

1. Peran Interpersonal

Peran interpersonal adalah peran manajerial yang mencakup panutan, pemimpin dan penghubung. Contoh kegiatan dari seorang panutan biasanya bersifat seremonial dan simbolis seperti menghadiri undangan peresmian. Sebagai seorang pemimpin, manajer menunjukkan cara melakukan berbagai hal dan bagai mana bekerja dalam tekanan. Terakhir, manajer juga berperan sebagai penghubung berbagai individu, kelompok atau organisasi.

2. Peran Informasional

Peran informasional adalah peran manajerial yang mencakup memantau, diseminator dan juga juru bicara. Peran pemantau seorang manajer seperti mencari informasi sebanyak mungkin dan bertanya kepada bawahan mengenai operasional dan perkembangan perusahaan. Manajer juga memiliki peran diseminator, yaitu mengirimkan informasi relevan kepada orang lain di lingkungan kerja. Terakhir, peran manajer sebagai juru bicara yaitu menyampaikan informasi kepada orang-orang diluar organisasi atau perusahaan.

3. Peran Desisional

Peran desisional adalah peran manajerial yang mencakup wirausahawan, menangani gangguan, mengalokasikan sumber daya dan negosiator. Pertama, manajer berperan sebagai wirausahawan, yaitu inisiator perubahan sukarela. Manajer juga merespon perannya sebagai pihak yang menangani gangguan dengan cara mengatasi berbagai persoalan di perusahaan seperti mogok kerja, pelanggaran hak cipta, atau masalah hubungan masyarakat atau citra perusahaan. Kemudian peran manajer sebagai pengalokasi sumber daya yaitu memutuskan bagaimana sumber daya didistribukan dan bersama siapa manajer bekerja. Terakhir, peran manajer sebagai negosiator yaitu melakukan negosiasi bersama kelompok atau organisasi lain sebagai perwakilan perusahaan.

Selain menjalankan berbagai peran, manajer juga membutuhkan sejumlah keterampilan khusus jika ingin berhasil. Beberapa keterampilan manajemen dasar yang penting bagi seorang manajer antara lain:

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknik merupakan keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugas khusus, seperti kemampuan akuntan untuk mengaudit laporan keuangan.

2. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia merupakan keterampilan untuk memahami dan bekerja sama dengan orang lain termasuk karyawannya agar dapat memelihara hubungan yang baik dalam organisasi.

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual merupakan keterampilan untuk berpikir secara abstrak, mendiagnosis, dan menganalisis situasi yang berbeda serta memandang jauh ke depan. Keterampilan konseptual membantu manajer dalam menganalisis peluang, ancaman dan kemungkinan yang akan muncul dari hasil keputusan yang diambil.

4. Keterampilan Membuat Keputusan

Keterampilan membuat keputusan merupakan keterampilan dalam mendefinisikan masalah dan memilih tindakan terbaik. Keterampilan ini memungkinkan seorang manajer untuk mengenali strategi efektif bagi perusahaan.

5. Keterampilan Manajemen Waktu

Keterampilan manajemen waktu merupakan keterampilan yang berkaitan dengan penggunaan waktu secara produktif. Untuk mengelola waktu secara efektif, manajer harus memperhatikan empat penyebab utama pemborosan waktu:

- a) **Administrasi.** Sebagian manajer menghabiskan waktu mereka untuk berhadapan dengan laporan dan berkas-berkas. Manajer harus belajar mengenali dokumen yang membutuhkan perhatian lebih.
- b) **Telepon dan Surel.** Seorang manajer pasti akan mendapatkan telepon dan surel (surat elektronik/e-mail) setiap saat. Untuk menyaring telepon masuk dan email yang masuk, serta menentukan waktu khusus untuk merespon itu semua, sebaiknya manajer mempekerjakan asisten.
- c) **Rapat.** Untuk membuat waktu rapat lebih singkat dan efektif, pemimpin rapat harus merincikan agenda yang jelas, memulai dan mengakhiri rapat tepat waktu, dan mengarahkan setiap orang untuk berfokus pada agenda rapat.

D. Manajemen Strategik: Menetapkan Sasaran dan Merumuskan Strategi

Perencanaan merupakan hal penting dari seorang manajer. Seorang manajer dituntut untuk berpikir dan bertindak secara strategis. Manajemen strategik adalah proses yang membantuk perusahaan untuk memelihara susunan yang efektif dalam lingkungannya. Titik awal dalam manajemen strategik yang efektif adalah penetapan sasaran, yaitu tujuan yang diharapkan dan direncanakan oleh perusahaan agar tercapai. Untuk mencapai sasaran yang sudah ditetapkan, dibutuhkan strategi yang efektif, yaitu rencana perusahaan untuk mencapai rencana.

Secara khusus, terdapat empat tujuan dari penetapan sasaran suatu organisasi, yaitu: (1) Penetapan sasaran memberikan arah dan panduan bagi para manajer di semua tingkatan, (2) Penetapan sasaran membantu perusahaan mengalokasikan sumber dayanya, (3) Penetapan sasaran membantu dalam membangun budaya perusahaan, dan (4) Penetapan sasaran membantu manajer menilai kinerjanya sendiri. Setelah tujuan penetapan sasaran, terdapat tiga jenis sasaran yang juga harus ditetapkan dalam perusahaan. *Pertama*, sasaran jangka panjang adalah sasaran yang ditetapkan untuk periode yang lama, biasanya lima tahun mendatang atau lebih, misalnya meningkatkan pangsa pasar dari produk yang dihasilkan perusahaan dalam kurun waktu sewindu. *Kedua*, sasaran jangka menengah adalah sasaran yang ditetapkan selama jangka waktu satu hingga lima tahun mendatang, seperti peningkatan jumlah penjualan produk dalam kurun waktu satu tahun. *Ketiga*, sasaran jangka pendek adalah sasaran yang ditetapkan untuk kurun waktu yang tidak lama, mengurangi perputaran karyawan dalam jangka waktu enam bulan kedepan.

Setelah perusahaan menetapkan tujuan dan jenis sasarannya, kemudian berlanjut pada strategi untuk mencapai sasaran tersebut. Terdapat tiga jenis strategi yang dapat digunakan

untuk mencapai sasaran, antara lain strategi korporat, strategi bisnis atau persaingan, dan strategi fungsional. Strategi korporat merupakan strategi untuk menentukan bisnis apa yang akan dilakukan dan dijalankan, menentukan sikap keseluruhan perusahaan menuju pertumbuhan dan bagaimana perusahaan mengelola bisnis atau lini produknya. Kemudian ada strategi bisnis atau strategi persaingan yang berfokus pada lini produk dan posisi bersaing perusahaan. Terakhir, strategi fungsional yaitu strategi yang digunakan manajer dalam bidang tertentu untuk memutuskan cara terbaik mencapai sasaran melalui produktivitas perusahaan.



Gambar 4
Hierarki Strategi

Strategi merupakan konsep luas yang menggambarkan tujuan perusahaan. Selain itu, strategi menggarisbawahi bagaimana bisnis tersebut berupaya mencapai sasarannya dan memasukkan daya tanggap perusahaan terhadap tantangan dan kebutuhan baru. Karena strategi dianggap sebagai tonggak penting dalam kesuksesan bisnis, sebagian manajer memberi perhatian lebih kepada strategi tersebut. Perumusan strategi melibatkan tiga langkah dasar, yaitu:

1. Menetapkan Sasaran Strategis

Sasaran strategis merupakan sasaran jangka panjang yang diturunkan langsung dari pernyataan misi perusahaan

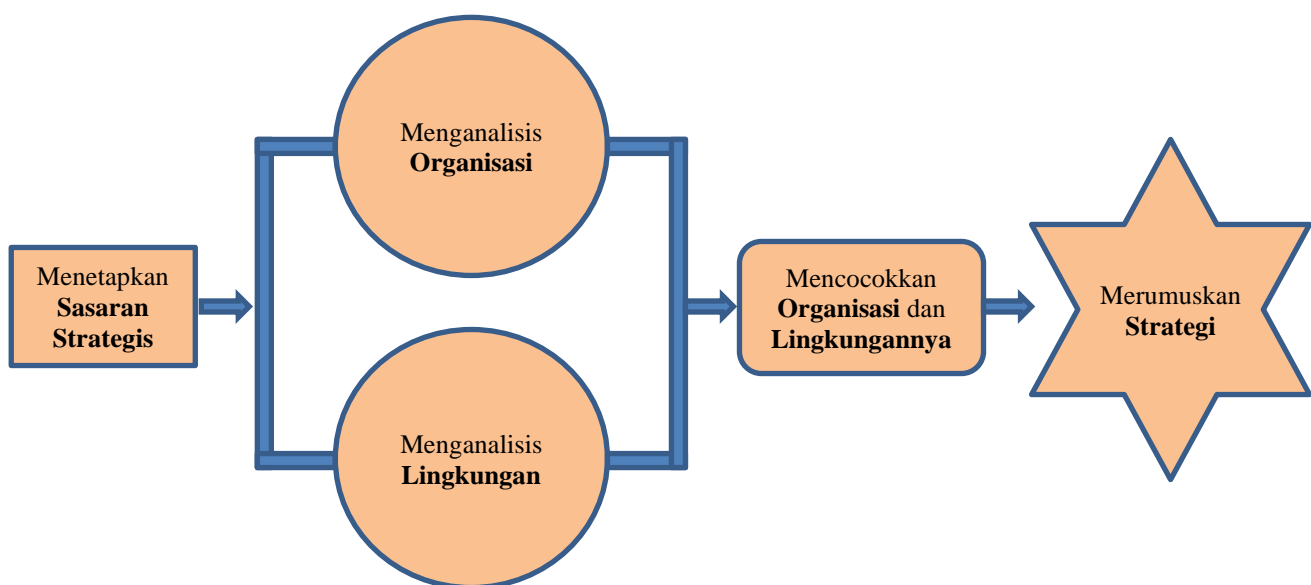
2. Menganalisis Organisasi dan Lingkungan

Setelah menetapkan sasaran strategis, manajer harus menilai perusahaan beserta lingkungannya. Analisis SWOT digunakan perusahaan untuk identifikasi dan analisis kekuatan serta kelemahan perusahaan beserta peluang dan ancaman lingkungan sebagai bagian dari perumusan strategi. Dalam waktu yang sama, manajer juga harus mencari

cara untuk menutupi kelemahan perusahaan dan mencegah atau menghadapi ancaman. Pengamatan yang digunakan perusahaan untuk mencari ancaman dan peluang dengan analisis lingkungan, merupakan proses pemindaian lingkungan bisnis terhadap segala ancaman dan peluang yang ada. Selain faktor eksternal, manajer juga harus mengamati faktor internal perusahaan dengan analisis organisasional, yaitu proses menganalisis kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan.

3. Mencocokkan Organisasi dan Lingkungannya

Langkah terakhir dalam perumusan strategi adalah mencocokkan ancaman dan peluang dari lingkungan terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan. Proses pencocokan ini menjadi bagian intin dari perumusan strategi. Perusahaan sebagiknya mendayagunakan kekuatan sehingga dapat mengeksploitasi peluang dan mampu menghadapi ancaman, serta mampu berupaya menutupi kelemahan perusahaan. Memahami kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan juga menentukan apakah perusahaan berani mengambil risiko atau mengambil langkah konservatif.



Gambar 5
Perumusan Strategi

E. Perencanaan Kontijensi dan Manajemen Krisis

Dalam lingkungan bisnis, kejadian yang tidak terduga dan sulit diprediski bisa saja menimbulkan masalah besar, dan sebagian besar rencana yang sudah matang sekalipun dapat berubah berantakan. Seorang manajer dapat menyadari hal tersebut, dan membuat rencana alternatif untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. Ada dua metode umum

untuk mengatasi hal-hal yang yang tidak terduga dan sulit diprediksi, yaitu metode perencanaan kontijensi dan manajemen krisis.

Perencanaan kontijensi merupakan perencanaan yang berupaya mengidentifikasi aspek-aspek dari suatu bisnis atau lingkungannya yang mungkin berubah sebelum perubahan itu terjadi. Perencanaan kontijensi juga mengidentifikasi cara-cara perusahaan dalam merespon perubahan. Sementara, manajemen krisis adalah metode yang digunakan perusahaan untuk menghadapi situasi darurat.

F. Manajemen dan Budaya Perusahaan

Setiap perusahaan baik besar maupun kecil memiliki identitas tersendiri yang unik disebut dengan budaya perusahaan. Budaya perusahaan adalah pengalaman, kisah, kepercayaan dan norma bersama dalam suatu perusahaan. Budaya perusahaan membantu dalam mendefinisikan suatu pekerjaan dan iklim bisnis dalam perusahaan. Budaya perusahaan yang kuat akan mengarahkan dan membantu karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Selain itu, budaya perusahaan juga membantu karyawan untuk belajar mengenai perilaku yang diterima di dalam perusahaan. Seorang manajer harus cermat dalam menentukan jenis budaya yang tepat bagi perusahaan dan mengomunikasikan budaya ini kepada seluruh individu dan kelompok yang ada di perusahaan. Jika suatu perusahaan ingin merubah budayanya, maka perusahaan tersebut harus memberitahukan perubahan tersebut beserta alasannya kepada karyawan dan pelanggan perusahaan.

BAB 6

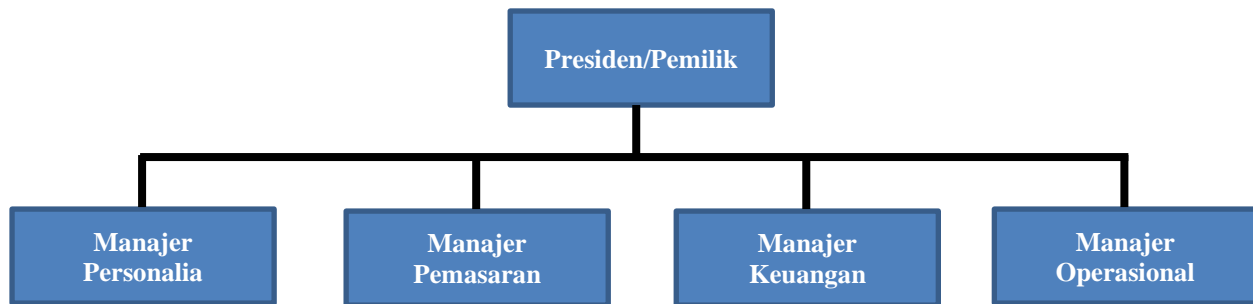
MENGORGANISASIKAN PERUSAHAAN BISNIS

A. Struktur Organisasi

Pemilik dan manajer harus membuat keputusan mengenai struktur organisasi mereka.

Struktur organisasi adalah spesifikasi pekerjaan yang harus dilakukan di dalam perusahaan

dan bagaimana mengaitkan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Cara mudah untuk memahami suatu struktur organisasi adalah melalui bagan organisasi. Bagan organisasi digunakan untuk memperjelas struktur organisasi dan menunjukkan posisi karyawan bekerja dalam perusahaan. Setiap posisi pekerjaan dihubungkan dengan rantai komando, yaitu hubungan pelaporan pada struktur organisasi perusahaan. Sebagai contoh, setiap manajer bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing, dan melapor kepada presiden atau pemilik perusahaan.



Gambar 6
Bagan Organisasi

Perusahaan dengan skala besar memiliki bagan organisasi yang jauh lebih kompleks dan mencakup beragam individu pada berbagai tingkatan. Biasanya, perusahaan memiliki satu bagan yang mencakup seluruh struktur yang ada dalam perusahaan, dan bagan lainnya menunjukkan setiap divisi atau unit masing-masing. Sesuai definisi dari struktur organisasi, masing-masing kotak dalam bagan menggambarkan pekerjaan yang berbeda satu sama lain, dan garis komando menghubungkan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya, serta menunjukkan tingkatan posisi diperusahaan.

Terdapat banyak faktor yang berperan dalam menentukan struktur organisasi yang optimal. Faktor utamanya adalah misi dan strategi organisasi. Bisnis yang dinamis dan tumbuh pesat membutuhkan struktur organisasi yang lebih fleksibel, merespon terhadap perubahan dalam lingkungan dan strategi perusahaan. Selain itu, skala perusahaan dan aspek-aspek lingkungan perusahaan juga mempengaruhi struktur organisasi.

B. Unsur-unsur Pembentukan Struktur Organisasi

Tahap pertama dalam membentuk struktur organisasi baik dalam skala besar maupun kecil adalah sebagai berikut:

1. Spesialisasi.

Proses mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan khusus yang harus dilakukan dan menentukan siapa yang akan melakukannya. Perusahaan umumnya memiliki satu

pekerjaan utama, akan tetapi bersifat kompleks. Contohnya perusahaan Mobil Toyota, pekerjaan utamanya membuat mobil, akan tetapi memiliki spesialisasi di dalamnya, seperti spesialis pembentukan rangka mobil, spesialis pengecatan, spesialis mesin dan sebagainya. Ketika keseluruhan pekerjaan suatu perusahaan dipecah, maka pekerja dapat mengembangkan keahlian riil dalam pekerjaan masing-masing, dan karyawan dapat mengkoordinasikan pekerjaan dengan karyawan lainnya.

2. Departementalisasi.

Setelah spesialisasi pekerjaan, selanjutnya pekerjaan harus dikelompokkan ke dalam unit masing-masing yang disebut dengan proses departementalisasi. Dengan adanya departementalisasi ini memudahkan dalam kendali dan koordinasi, sehingga manajer puncak dapat lebih mudah melihat kinerja setiap unit di perusahaan. Secara umum, departementalisasi dapat dibedakan berdasarkan lini *fungsi*, *produk*, *proses*, *pelanggan*, dan *geografis*.

- a) **Departemen Fungsional**, merupakan departemen yang membagi organisasi berdasarkan fungsi atau kegiatan kelompok, seperti departemen produksi, departemen pemasaran, departemen personalia, departemen keuangan.
- b) **Departemen Produk**, merupakan departemen yang membagi organisasi berdasarkan produk atau jasa tertentu yang dihasilkan. Contohnya perusahaan Unilever memiliki departemen produk yang beragam mulai dari produk makanan, produk minuman, produk pembersih, produk perawatan tubuh.
- c) **Departemen Proses**, merupakan departemen yang membagi organisasi berdasarkan proses produksi untuk menghasilkan barang atau jasa. Contohnya perusahaan asuransi memiliki departemen untuk menerima klaim, departemen peninjau tanggungan, dan departemen penagih pembayaran.
- d) **Departemen Pelanggan**, merupakan departemen yang membagi organisasi untuk menawarkan produk dan memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan tertentu. Contohnya adalah toserba, yang memiliki departemen bagian makanan dan minuman, departemen pakaian busana, dan lain sebagainya.
- e) **Departemen Geografis**, merupakan departemen yang membagi organisasi berdasarkan wilayah yang dilayani oleh perusahaan. Contohnya adalah PT KAI memiliki pembagian departemen geografis yang disebut dengan DAOP KAI, seperti DAOP I Jakarta, DAOP II Bandung, DAOP III Cirebon, DAOP IV Semarang, DAOP V Purwokerto, DAOP VI Yogyakarta, DAOP VII Madiun, DAOP VIII Surabaya, dan DAOP IX Jember.

3. Penciptanaan Hierarki Pengambilan Keputusan. Memutuskan siapa yang akan diberikan tanggung jawab untuk membuat keputusan tertentu dan siapa yang memiliki wewenang atas kelompok tertentu.

C. Menetapkan Hierarki Pengambilan Keputusan

1. Mendistribusikan Wewenang: Sentralisasi dan Desentralisasi

Unsur kerangka bangun utama ketiga dari struktur organisasi adalah penetapan hierarki pengambilan keputusan. Biasanya hal ini dilakukan dengan cara formalisasi hubungan pelaporan. Ketika fokusnya berada pada hubungan pelaporan antar manajer dan orang-orang yang melapor kepada mereka, hal ini sering disebut dengan delegasi. Akan tetapi, ketika fokusnya berada pada keseluruhan organisasi, hal ini memaparkan pilihan untuk melakukan *desentralisasi* dan *sentralisasi*.

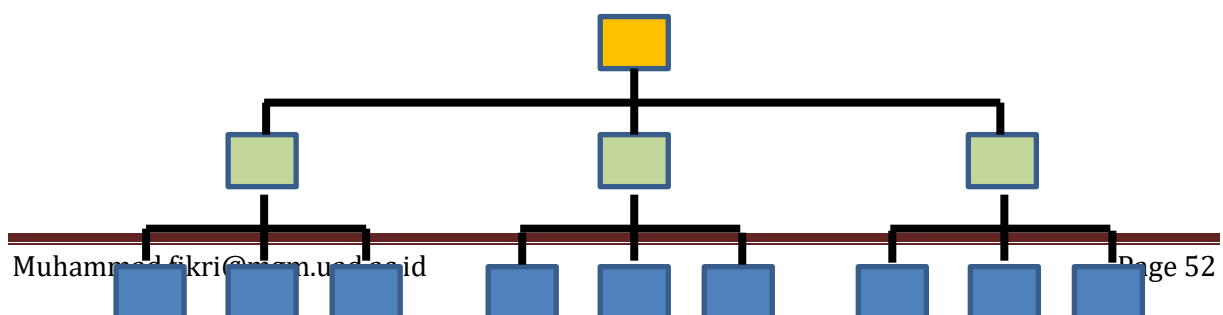
a) Organisasi Tersentralisasi

Organisasi tersentralisasi merupakan organisasi yang wewenang pengambilan keputusannya dipegang oleh manajer pada tingkatan yang lebih tinggi. Wewenang tersentralisasi sangat banyak ditemukan di perusahaan-perusahaan yang menghadapi lingkungan relatif stabil.

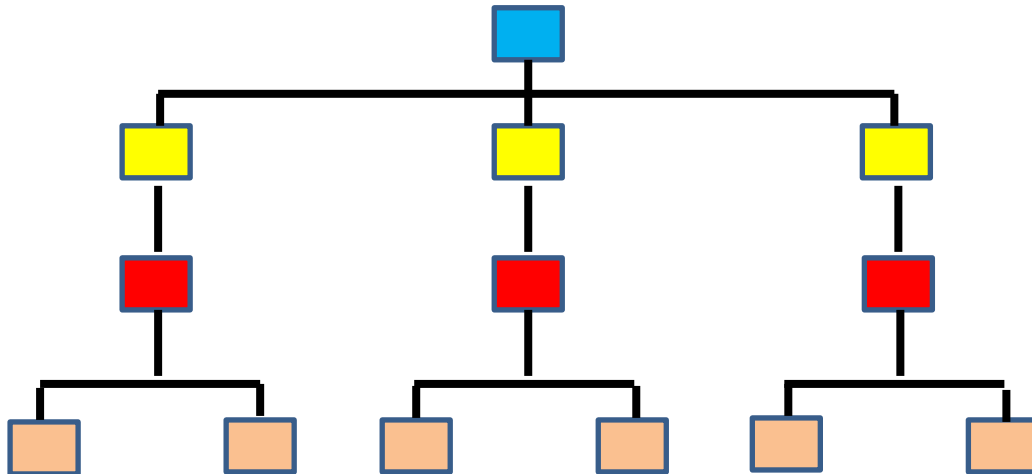
b) Organisasi Desentralisasi

Organisasi desentralisasi merupakan organisasi yang wewenang pengambilan keputusannya sebagian didelegasikan kepada manajer di bawah manajer puncak. Desentralisasi merupakan hal yang lumrah pada perusahaan-perusahaan yang memiliki kondisi lingkungan dinamis dan juga mengkhususkan diri dalam layanan pelanggan. Desentralisasi juga menjadikan suatu perusahaan lebih responsif karena memungkinkan manajer lebih leluasa membuat keputusan cepat dalam tanggung jawabnya.

Pada perusahaan yang bersifat tersentralisasi biasanya membutuhkan beragam lapisan manajemen, sehingga disebut struktur organisasi tinggi. Sementara perusahaan yang bersifat desentralisasi cenderung memiliki lapisan manajemen yang lebih sedikit sehingga disebut struktur organisasi datar.



Gambar 7
Struktur Organisasi Datar



Gambar 8
Struktur Organisasi Tinggi

2. Proses Delegasi

Delegasi adalah proses ketika manajer mengalokasikan pekerjaan kepada karyawan. Agar proses delegasi berjalan lancar, tanggung jawab dan wewenang harus seimbang. Secara umum, terhadap tiga proses delegasi:

- a) **Menetapkan tanggung jawab**, kewajiban melakukan tugas yang diberikan
- b) **Memberikan wewenang**, atau kekuasaan membuat keputusan yang diperlukan guna menyelesaikan tugas
- c) **Menciptakan akuntabilitas**, kewajiban yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan tugas secara baik

3. Tiga Bentuk Wewenang

Saat individu didelegasikan tanggung jawab dan wewenang, serangkaian jaringan interaksi yang kompleks pun berkembang dalam bentuk wewenang *lini*, *staf*, juga *komite* dan *tim*.

- a) **Wewenang Lini**, merupakan wewenang yang mengalir dalam rantai komando dari pimpinan puncak perusahaan ke bawahannya. Sebagian besar perusahaan sangat

mengandalkan departemen lini yang langsung berhubungan dengan produksi dan penjual produk tertentu.

- b) Wewenang Staf**, merupakan wewenang yang didasarkan pada keahlian khusus dan biasanya berupa pemberian saran kepada manajer lini dalam bidang-bidang tertentu. Anggota staf membantu departemen lini dalam membuat keputusan, tetapi tidak memiliki wewenang untuk membuat keputusan akhir.
- c) Wewenang Komite dan Tim**, merupakan wewenang yang diberikan kepada komite atau tim kerja yang terlibat dalam kegiatan harian perusahaan. Pada tingkat operasional, banyak perusahaan saat ini menggunakan tim kerja yang diberdayakan untuk merencanakan dan mengorganisasikan tugas mereka sendiri untuk melaksanakan pekerjaan tersebut dengan supervisi minimal.

D. Bentuk-bentuk Dasar Struktur Organisasi

Organisasi dapat membentuk struktur mereka sendiri dengan berbagai cara, misalnya dengan spesialisasi, departementalisasi atau hierarki pengambilan keputusan. Terdapat empat bentuk dasar struktur organisasi yang digunakan kebanyakan perusahaan, yaitu:

1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional merupakan struktur organisasi yang wewenangnya ditentukan oleh keterkaitan antara fungsi dan aktivitas kelompok. Manfaat dari struktur ini antara lain spesialisasi dalam bidang-bidang fungsional dan koordinasi yang lebih luwes antar bidang. Di perusahaan besar, koordinasi antar departemen fungsional menjadi lebih sulit. Struktur fungsional mendorong terjadinya sentralisasi dan menjadikan akuntabilitas lebih sulit.

2. Struktur Divisional

Struktur divisional merupakan struktur organisasi dimana divisi-divisi korporat beroperasi sebagai bisnis yang bersifat otonom di bawah naungan korporasi yang lebih besar. Organisasi yang menggunakan struktur ini biasanya memberuk struktur berdasarkan beberapa divisi berbasis produk yang mencerminkan pemisahan bisnis dimana masing-masing divisi menghasilkan dan memasarkan produknya sendiri. Selain itu, setiap divisi biasanya memiliki identitas khas dan beroperasi mandiri meskipun masih dalam payung korporat yang sama.

3. Struktur Matriks

Struktur matriks merupakan struktur organisasi yang dibentuk dengan cara menggabungkan satu bentuk struktur pada bentuk struktur lainnya. Sebagian perusahaan

menggunakan struktur matriks untuk alat ukur sementara yang digunakan untuk menyelesaikan suatu proyek khusus dan hanya mempengaruhi satu bagian perusahaan. Apabila proyek tersebut selesai, maka struktur matriks juga akan berakhir, bisa berupa pembubaran tim atau restrukturisasi agar disesuaikan dengan struktur lini dan staf yang sudah ada di perusahaan tersebut.

4. Struktur Internasional

Struktur internasional merupakan struktur organisasi yang dikembangkan untuk merespon kebutuhan produksi, membeli, dan menjual produk di pasar global. Sebagian perusahaan menerapkan struktur yang benar-benar global dimana mereka memperoleh sumber daya termasuk modal, menghasilkan barang dan jasa, terlibat dalam riset dan pengembangan, dan menjual produk di pasar lokal manapun yang memungkinkan tanpa mempertimbangkan batasan negara.

E. Organisasi Informal

Struktur suatu perusahaan tidak hanya terbatas pada organisasi formal saja. Sering kali, organisasi informal mengubah struktur formal dalam suatu perusahaan, yaitu interaksi sosial keseharian antar karyawan yang melampaui pekerjaan formal dan relasi pekerjaan. Sisi negatif dari organisasi informal, dapat menimbulkan politik kantor yang menempatkan kepentingan pribadi di atas kepentingan perusahaan dan dapat menyebarkan informasi yang menyimpang atau tidak akurat.

BAB 7

MANAJEMEN OPERASI DAN KUALITAS BARANG DAN JASA

A. Pertumbuhan Dalam Sektor Jasa Dan Barang

Istilah operasi merujuk pada kegiatan yang dilibatkan dalam pembuatan produk baik barang ataupun jasa bagi pelanggan. Operasi barang merupakan kegiatan menghasilkan

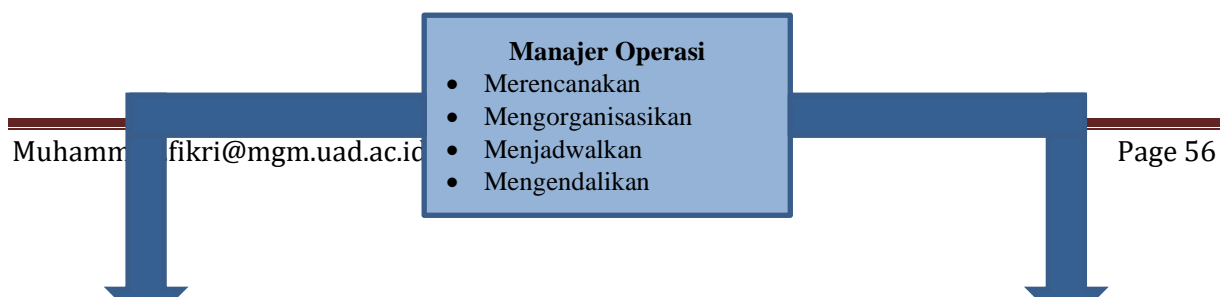
produk yang berwujud, seperti barang elektronik, kendaraan bermotor, furnitur dan sebagainya. Sementara yang dimaksud dengan operasi jasa adalah kegiatan menghasilkan produk yang tidak berwujud seperti hiburan, jasa transportasi, pendidikan, komunikasi. Tentu saja, baik industri barang dan jasa sama-sama penting karena bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup dan membuka luas lapangan pekerjaan.

B. Menciptakan Nilai Melalui Operasi

Untuk memahami proses produksi suatu perusahaan, perlu diketahui jenis manfaat apa yang diciptakan dari proses tersebut, baik untuk perusahaan maupun pelanggannya. Kegiatan produksi menambah nilai bagi pelanggan melalui penyediaan utilitas/kegunaan, yaitu kemampuan produk untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pelanggan, baik dalam hal bentuk, waktu dan tempat. Contoh produk untuk memenuhi kebutuhan dalam hal bentuk yaitu mengubah bahan baku dengan menggunakan keterampilan manusia agar menjadi barang dan jasa sehingga menghasilkan kegunaan bentuk. Selanjutnya, contoh produk untuk memenuhi kebutuhan dalam hal waktu yaitu ketika pemutaran film di bioskop dalam waktu siang, sore ataupun malam setiap hari, menunjukkan kegunaan waktu dari suatu produk. Sementara kegunaan tempat dari suatu produk yaitu ketika bioskop menawarkan banyak film dalam satu atap di lokasi yang ramai, bioskop ini menciptakan kegunaan tempat, dimana bioskop membuat suatu produk tersedia di lokasi yang dianggap sesuai dengan kebutuhan pelanggan.

Menciptakan suatu produk bagi pelanggan bukan suatu hal kebetulan, melainkan hasil dari upaya yang terencana dengan baik. Manajemen operasi adalah arahan dan kendali sistematis terhadap kegiatan yang mengubah sumber daya menjadi produk jadi baik barang atau jasa yang menciptakan nilai dan memberikan manfaat bagi pelanggan. dalam mengawasi produksi, terdapat seorang manajer operasi yang bertanggung jawab untuk memastikan kegiatan operasional dalam menciptakan produk yang dibutuhkan pelanggan.

Seorang manajer operasi membuat rencana untuk mengubah sumber daya menjadi suatu produk. Pertama, manajer mengumpulkan sumber daya yang dibutuhkan seperti pengetahuan, bahan baku fisik, informasi, peralatan, pelanggan, dan sumber daya manusia. Kemudian, manajer mendayagunakan seluruh sumber daya tadi dalam satu fasilitas untuk menghasilkan barang ataupun jasa. Terakhir, manajer operasi mengendalikan biaya, tingkat kualitas produk yang dihasilkan, persediaan dan juga fasilitas yang digunakan.





Gambar 9
Proses Pengubahan Sumber Daya

1. Perbedaan antara Operasi Jasa dan Manufaktur Barang

Kegiatan operasi baik jasa dan manufaktur sama-sama mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Namun dalam operasi jasa, bahan baku yang digunakan bukan bahan baku yang berwujud, melainkan orang-orang yang memiliki kebutuhan atau keinginan yang belum terpenuhi. Dalam operasi jasa, output akhirnya adalah orang-orang yang kebutuhan atau keinginannya sudah terpenuhi. Terdapat empat aspek operasi jasa yang menjadi pembeda dengan operasi manufaktur, yaitu:

- a) **Berinteraksi dengan Pelanggan.** Kebanyakan produk dari operasi jasa adalah perpaduan barang dan jasa, dimana para pekerja operasi jasa memerlukan jenis keterampilan yang berbeda. Sebagai contoh, sales penjualan mobil memerlukan keterampilan interpersonal yang cakap untuk mempengaruhi pelanggan atas produk yang ditawarkan. Sebaliknya, pekerja yang memproduksi mobil di pabrik tidak memerlukan keterampilan tersebut dan tidak melakukan kontak langsung dengan pelanggan.
- b) **Jasa Dapat Tak Berwujud dan Tidak Bisa Disimpan.** Jasa tidak bisa diraba, dirasa, dicium atau dilihat, tetapi jasa tersebut ada. Nilai tak berwujud yang pelanggan terima berupa kesenangan atau kepuasan. Selain itu, jasa juga tidak dapat disimpan, berbeda dengan produk manufaktur yang berwujud, sehingga dapat disimpan.
- c) **Keberadaan Pelanggan dalam Proses Operasi.** Akibat dari operasi jasa mengubah pelanggan atau kepemilikan mereka, pelanggan sering kali ada selama proses operasi terjadi. Contohnya saat memotong rambut di tempat cukur atau salon. Sebagai pihak yang terlibat dalam proses operasi, pelanggan dapat mempengaruhinya. Sebagai

pelanggan dapat mengharapkan tempat cukur atau salon berlokasi di tempat yang strategis (kegunaan tempat), buka pada jam yang sesuai (kegunaan waktu), dan dapat menawarkan jasa pemotongan rambut yang berkualitas (kegunaan bentuk). Dengan demikian, manajer operasi akan menentukan lokasi operasi, menentukan jam buka, dan menentukan jumlah karyawan yang akan dipekerjakan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Dalam hal ini, penyedia jasa harus segera menyesuaikan kegiatan jasa agar kepuasan pelanggan dapat terpenuhi.

d) Hal-hal Tak Berwujud Mempengaruhi Kualitas Jasa. Konsumen menggunakan ukuran yang berbeda untuk menilai jasa, karena jasa mencakup hal-hal yang tidak berwujud. Sebagai contoh, pelanggan merasa puas ketika kendaraan bermotor miliknya diperbaiki dengan cermat (kualitas jasa). Akan tetapi, pelanggan akan merasa kecewa karena harus menunggu, sebab proses perbaikan kendaraan bermotornya membutuhkan waktu yang cukup lama (kualitas jasa).

2. Proses Operasi

Untuk lebih memahami beragam jenis produksi di berbagai perusahaan dan industri, penting untuk mengklasifikasikan produksi berdasarkan perbedaan proses operasi. Proses operasi adalah serangkaian metode dan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa.

a) Proses Produksi Barang. Proses produksi barang dibagi berdasarkan penekanan “dibuat untuk dipesan” atau “dibuat untuk disimpan”. Operasi barang dibuat untuk dipesan adalah kegiatan menghasilkan produk yang sesuai dengan pesanan, misalnya desainer yang menanggapi permintaan baju pengantin. Sementara operasi barang dibuat untuk disimpan adalah kegiatan menghasilkan produk untuk dikonsumsi secara massal, seperti industri garmen yang menghasilkan baju untuk dijual massal.

b) Proses Produksi Jasa. Proses produksi jasa dibagi berdasarkan kadar kontak pelanggan yang dibutuhkan. Sistem kontak rendah adalah kadar kontak pelanggan dimana pelanggan tidak perlu menjadi bagian dari sistem untuk memperoleh jasa. Contoh sistem kontak rendah yaitu pelanggan yang mengirim surat melalui kantor pos, dan memperoleh jasa berupa surat terkirim, tidak perlu menunggu selama proses pengiriman berlangsung. Sementara sistem kontak tinggi adalah kadar kontak pelanggan dimana pelanggan menjadi bagian dari sistem selama penghantaran jasa, seperti jasa transportasi, jasa potong rambut.

C. Strategi Bisnis Sebagai Penggerak Operasi

Tidak ada standar tunggal untuk melakukan produksi, baik jasa maupun barang. Produksi merupakan kegiatan fleksibel yang bisa dibentuk menjadi beragam cara yang disesuaikan dengan tujuan masing-masing perusahaan. Perusahaan menerapkan jenis produksi untuk mengejar strategi bisnis perusahaan yang lebih besar dengan cara seefisien mungkin. Setiap perusahaan telah mengidentifikasi satu strategi bisnis yang digunakan untuk menarik minat pelanggan dalam industrinya. Perusahaan yang sukses di bidangnya merancang operasi mereka untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Prioritas utama perusahaan adalah kapabilitas operasi/kapabilitas produksi, yaitu kemampuan khusus yang membuat produksi berjalan dengan sangat baik sehingga bisa mengungguli pesaing dalam industrinya. Setiap kapabilitas operasi perusahaan disesuaikan dengan strategi bisnisnya sehingga kegiatan perusahaan tersebut, baik dari tingkatan atas hingga bawah dapat fokus pada arah tertentu.

D. Perencanaan Operasional

Seorang manajer akan memulai bisnis dari perencanaan. Manajer dari berbagai departemen memberikan masukan untuk mengambil keputusan operasi. Rencana dan peramalan bisnis yang dikembangkan oleh manajer puncak memberikan panduan untuk rencana operasi jangka panjang. Kegiatan perencanaan ini dibagi menjadi lima kategori: *perencanaan kapasitas, lokasi, tata letak, kualitas dan metode*.

1. Perencanaan Kapasitas

Jumlah suatu produk yang dapat diproduksi suatu perusahaan dalam kondisi normal disebut dengan kapasitas perusahaan. Kapasitas perusahaan bergantung pada berapa banyak karyawan yang dipekerjakan serta jumlah dan ukuran dari fasilitasnya. Perencanaan kapasitas jangka panjang memperhitungkan kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang. Jika kapasitas lebih kecil daripada permintaan, perusahaan harus menghalau pelanggan sehingga tidak maksimal dalam memperoleh laba. Sementara, jika kapasitas lebih besar daripada permintaan, perusahaan hanya membuang-buang biaya operasional produksi.

2. Perencanaan Lokasi

Perencanaan lokasi menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk menetapkan lokasi kantor, pabrik, gudang, dan toko, karena lokasi dapat mempengaruhi biaya produksi dan fleksibilitas. Penentuan letak lokasi perusahaan mungkin saja dapat menghasilkan produk berbiaya murah dibandingkan dengan pesaingnya.

3. Perencanaan Tata Letak

Tata letak adalah lokasi fisik atau denah ruangan untuk pusat jasa, mesin, peralatan, pelanggan dan pasokan. Tata letak ini menentukan apakah perusahaan dapat secara efisien merespon permintaan atas produk yang lebih banyak dan beragam atau apakah perusahaan tidak mampu mengimbangi pesaingnya. Tata letak memiliki tiga ragam bentuk yang biasa digunakan perusahaan: *tata letak proses*, *tata letak produk*, dan *tata letak posisi tetap*.

- a) **Tata Letak Proses**, merupakan susunan fisik kegiatan produksi yang mengelompokkan peralatan dan orang-orang berdasarkan fungsi.
- b) **Tata Letak Produk**, merupakan susunan fisik prosedur produksi yang dirancang untuk membuat satu jenis produk dalam rangkaian kegiatan yang tetap berdasarkan kebutuhan produksinya, atau tata letak yang mana suatu produk bergerak langkah demi langkah hingga menjadi produk akhir.
- c) **Tata Letak Posisi Tetap**, merupakan tata letak dimana tenaga kerja, peralatan, bahan baku, dan sumber daya lain berada dalam satu lokasi produksi.

4. Perencanaan Kualitas

Setiap rencana operasi mencakup kegiatan untuk menjamin bahwa produk yang bersangkutan memenuhi standar kualitas perusahaan dan pelanggan. Kualitas merupakan kombinasi dari karakteristik suatu produk atau jasa yang menampilkan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan tersirat ataupun tersurat. Karakteristik tersebut dapat berupa harga yang masuk akal dan keandalan dalam menghantarkan manfaat produk seperti yang dijanjikan.

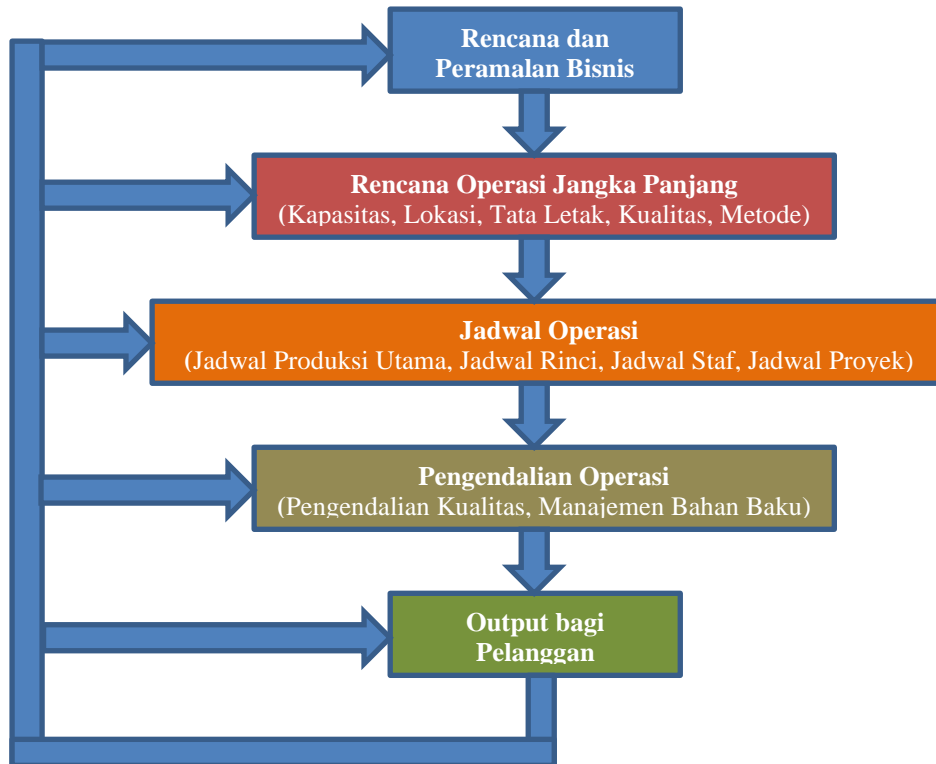
Perencanaan kualitas dimulai saat produk sedang dirancang, diawali dengan dibuatnya sasaran kinerja dan konsistensi. Kinerja mengacu pada sebaik apa produk menjalankan apa yang diharapkan darinya. Sementara konsistensi mengacu pada kesamaan kualitas produk satu dengan lainnya. Selain itu, perencanaan kualitas juga mencakup proses memutuskan hal yang menjadikan suatu produk berkualitas tinggi dan menentukan bagaimana mengukur karakteristik kualitas ini oleh karyawan.

5. Perencanaan Metode

Dalam merancang sistem operasi, manajer harus mengenali setiap langkah produksi dan metode spesifik dalam menjalankannya. Mereka kemudian baru dapat mengurangi pemborosan dan inefisiensi melalui pengawasan prosedur di setiap langkah dengan menggunakan suatu pendekatan yang dinamakan *perbaikan metode*. Perbaikan metode terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

a) **Memperbaiki Aliran Proses**, perbaikan ini sering kali menggunakan bagan alir proses, yang mengidentifikasi rangkaian kegiatan produksi sehingga sangat membantu dalam menyusun dan mencatat informasi. Bagan tersebut kemudian di analisis untuk menentukan bagian pemborosan dan inefisiensi lainnya dalam kegiatan operasi.

b) **Memperbaiki Layanan Pelanggan**



Gambar 10

Perencanaan dan Pengendalian Operasi

E. Penjadwalan Operasional

Setelah manajer dan tim membuat perencanaan operasional, dilanjutkan dengan mengembangkan jadwal untuk pelaksanaan rencana tersebut. Aspek operasi ini disebut dengan penjadwalan operasional, yaitu mengidentifikasi kapan kegiatan tertentu dilaksanakan. Terdapat empat jenis penjadwalan operasional yang umum digunakan dalam perusahaan, yaitu:

1. Jadwal Induk Operasi

Jadwal induk operasi adalah jadwal yang menunjukkan produk mana yang akan dihasilkan, dan kapan diproduksi dalam periode waktu yang akan datang.

2. Jadwal Terinci

Jadwal terinci adalah jadwal yang menunjukkan tugas harian beserta jam mulai dan berakhirnya untuk setiap pekerjaan yang ditugaskan. Meskipun jadwal induk produksi merupakan tulang punggung penjadwalan secara keseluruhan, informasi tambahan dari jadwal terinci juga sangat diperlukan dalam perusahaan.

3. Jadwal Staf

Jadwal staf merupakan waktu kerja yang ditetapkan untuk beberapa hari mendatang bagi setiap karyawan di masing-masing giliran tugas. Penjadwalan staf memperhitungkan kebutuhan karyawan dan juga efisiensi serta biaya perusahaan, termasuk naik turunnya dan aliran permintaan atas produksi.

4. Jadwal Proyek

Proyek khusus, seperti pembangunan bisnis baru atau perancangan ulang produk, membutuhkan koordinasi yang cermat dan pengaturan tempo yang akurat. Dalam hal ini, manajemen proyek difasilitasi oleh perangkat penjadwalan proyek, antara lain bagan Gantt dan bagan PERT.

a) **Bagan Gantt**, merupakan bagan yang menggambarkan jadwal produksi yang membagi proyek besar menjadi langkah-langkah yang lebih kecil dan menetapkan waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan setiap langkah.

b) **Bagan PERT**, merupakan bagan yang menggambarkan jadwal produksi yang menentukan urutan kegiatan, kebutuhan waktu, dan jalur kritis dalam menjalankan langkah-langkah suatu proyek.

F. Pengendalian Operasional

Setelah perencanaan operasional dan penjadwalan sudah ditetapkan, dilanjutkan dengan pengendalian operasional yang menuntut manajer untuk memantau kinerja dengan cara membandingkan hasil dengan rencana dan jadwal yang sudah ditetapkan. Apabila hasil tidak sesuai dengan rencana dan jadwal yang sudah ditetapkan, perlu adanya tindak lanjut, yaitu memeriksa apakah keputusan produksi sudah dijalankan dengan baik. Pengendalian operasional mencakup dua hal, yaitu *manajemen bahan baku* dan *pengendalian kualitas*. Keduanya menjamin bahwa jadwal terpenuhi dan produk dihantarkan, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas.

1. Manajemen Bahan Baku

Manajemen bahan baku merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian aliran bahan baku dari sumber pasokan hingga pendistribusian barang jadi. Dari pemilihan pemasok hingga pendistribusian barang jadi, manajer bahan baku terlibat dalam lima kegiatan penting dalam manajemen bahan baku:

- a) **Seleksi Pemasok**, proses menemukan dan menentukan pemasok mana yang dipilih untuk membeli bahan baku
- b) **Pembelian**, proses perolehan bahan baku dan jasa yang diperlukan perusahaan untuk menghasilkan produk
- c) **Transportasi**, kegiatan memindahkan sumber daya ke produsen dan barang jadi ke pelanggan
- d) **Pergudangan**, penyimpanan bahan baku produksi yang tiba dari pemasok dan barang jadi untuk didistribusikan kepada pelanggan
- e) **Pengendalian Persediaan**, proses penerimaan, penyimpanan, penanganan, dan penghitungan seluruh bahan baku, barang setengah jadi, dan barang jadi.

Selanjutnya, manajer juga harus memperhitungkan pengaturan waktu ketika mengelola bahan baku. Sistem produksi ramping dirancang untuk mencapai aliran produksi yang lancar sehingga menghindari inefisiensi, menghilangkan persediaan yang tidak perlu, dan senantiasa memperbaiki proses produksi. Selain sistem produksi ramping, terdapat sistem produksi *just in time* yaitu salah satu jenis produksi ramping, memadukan seluruh bahan baku yang dibutuhkan pada waktu yang tepat di setiap tahapan produksi, bukan sebelumnya, sehingga menciptakan respons yang cepat dan efisien terhadap pesanan pelanggan.

2. Pengendalian Kualitas

Pengendalian kualitas merupakan tindakan untuk memastikan bahwa proses operasi menghasilkan barang atau jasa yang memenuhi standar kualitas tertentu. Dengan adanya pengendalian kualitas, manajer dan karyawan dapat mendeteksi adanya kesalahan dan membuat koreksi. Namun, yang pertama kali harus dilakukan oleh manajer atau personel lain adalah menetapkan standar dan ukuran tertentu. Manajer juga dapat mengkaji hasil dari pengendalian kualitas bersama pegawai dan memastikan kinerja yang layak atau mencanangkan perubahan agar kinerja bisa sesuai dengan standar.

G. Perbaikan Kualitas Dan *Total Quality Management*

Perusahaan yang sukses selalu berfokus pada produktivitas yang mengukur kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan. Produktivitas membandingkan tingkat produksi dengan jumlah sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk. Manajemen kualitas total (TQM) adalah budaya berorientasi pelanggan untuk menawarkan produk dengan karakteristik yang diinginkan pelanggan. TQM mencakup segala kegiatan yang diperlukan untuk menghadirkan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan pelanggan dan secara internal menjadikan setiap pekerjaan agar menghasilkan layanan yang lebih baik bagi pelanggan internal (departemen lain) dalam organisasi.

TQM dimulai dari kepemimpinan dan keinginan untuk memperbaiki proses dan produksi secara terus-menerus. Budaya TQM mendorong sikap kepemilikan kualitas di antara karyawan dan pemasok, yaitu gagasan bahwa kualitas berasal dari individu yang menciptakannya sembari menjalankan suatu pekerjaan, sehingga perbaikan kualitas menjadi suatu gaya hidup. TQM mengidentifikasi kerugian akibat kualitas buruk, termasuk segala bentuk gangguan keuangan akibat produk yang berkualitas buruk, dan menggunakan informasi kerugian kualitas buruk sebagai panduan dalam memperbaiki proses untuk mencegah munculnya kerugian yang sama di waktu yang akan datang.

Beragam perangkat perbaikan kualitas dapat digunakan untuk mencapai perbaikan dan mengurangi kerugian. Sebagian perangkat perbaikan proses dalam TQM antara lain:

1. Analisis Produk Pesaing

Analisis produk pesaing merupakan proses dimana suatu perusahaan menganalisis produk pesaing untuk mengidentifikasi perbaikan yang diinginkan.

2. Analisis Nilai Tambah

Analisis nilai tambah merupakan proses mengevaluasi seluruh kegiatan kerja, aliran bahan baku, dan administrasi untuk menentukan nilai tambah bagi pelanggan.

3. Penggunaan Tim Perbaikan Kualitas

Tim perbaikan kualitas merupakan perangkat manajemen kualitas total (TQM) dimana kelompok karyawan lintas bidang bekerja sama untuk meningkatkan kualitas dengan cara mengatasi persoalan produksi yang dihadapi bersama.

4. Rekayasa Ulang Proses Bisnis

Rekayasa ulang proses bisnis merupakan perancangan ulang dan perombakan radikal proses bisnis untuk memperbaiki kinerja, kualitas dan produktivitas.

5. Mempererat Hubungan Dengan Pelanggan,

Bisnis yang berhasil adalah bisnis yang mengambil langkah untuk mengenali apa yang diinginkan oleh pelanggan dari produk yang mereka konsumsi. Di sisi lain,

perusahaan yang kurang cermat dalam mengamati keinginan pelanggan sebagai pendorong utama dalam seluruh kegiatan bisnis hanya membuang sumber daya dengan merancang produk yang tidak diinginkan pelanggan.

6. ISO 9000

ISO 9000 merupakan program yang memberikan sertifikasi bahwa suatu perusahaan telah memenuhi standar manajemen kualitas yang dibuat oleh International Organization for Standardization.

7. ISO 14000

ISO 14000 merupakan program sertifikasi yang menunjukkan bahwa suatu perusahaan telah meningkatkan pengelolaan lingkungannya.

Perangkat perbaikan tersebut digunakan untuk memperoleh informasi valid mengenai apa yang benar-benar pelanggan inginkan, sehingga produk yang diperbaiki tersebut lebih memuaskan keinginan pelanggan.

H. Value Added Melalui SCM

Istilah rantai pasokan merujuk pada sekelompok perusahaan dan aliran aktivitas yang bekerja sama untuk menghasilkan suatu produk. Rantai pasokan atau rantai nilai untuk produk apapun merupakan aliran informasi, bahan baku, dan jasa yang dimulai dari pemasok bahan baku dan terus menerus menambah nilai di sepanjang tahapan lain dalam jaringan perusahaan hingga produk tiba di tangan pelanggan akhir. Strategi tradisional mengasumsikan bahwa perusahaan dikelola sebagai perusahaan tunggal ketimbang dari sistem pasokan yang terkoordinasi. Strategi rantai pasokan menggunakan landasan bahwa bagian dari rantai tersebut akan memperoleh keunggulan bersaing apabila menjalankan perannya sebagai unit yang terkoordinasi. Manajemen dan koordinasi yang baik antar kegiatan di dalam rantai pasokan dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Dalam mengelola rantai pasokan secara menyeluruh, perusahaan dapat menggunakan manajemen rantai pasokan untuk dapat lebih cermat mengkoordinasikan kegiatan di sepanjang rantai pasokan. Karena informasi akurat disebarkan di antara perusahaan dalam rantai pasokan ini, dapat mengurangi terjadinya inefisiensi, biaya dan persediaan keseluruhan dapat dikurangi, kualitas pun bertambah, dan aliran dalam sistem secara keseluruhan menjadi lebih lancar, sehingga memberikan nilai yang lebih tinggi bagi pelanggan dalam bentuk pengiriman yang lebih cepat dan lebih murah.

Alih daya, merupakan strategi membayar pemasok dan distributor untuk menjalankan proses bisnis tertentu atau untuk menyediakan bahan baku atau jasa yang diperlukan,

memperluas rantai pasokan. Makin maraknya alih daya telah menciptakan pekerjaan operasi baru dalam manajemen rantai pasokan.

BAB 8
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN HUBUNGAN
KETENAGAKERJAAN

A. Dasar-Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan pada upaya menarik, mengembangkan, dan mempertahankan angkatan kerja yang efektif.

1. Kepentingan Strategis Manajemen SDM

Sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu keberhasilan pelaksanaan organisasi yang efektif. Semakin pentingnya peran manajemen SDM berawal dari makin kompleksnya persoalan hukum, kesadaran bahwa SDM merupakan sarana berharga bagi peningkatan produktivitas, dan kesadaran mengenai biaya yang timbul akibat dari buruknya pengelolaan SDM. Pendekatan strategis terhadap manajemen SDM dibuktikan dengan memangkas SDM di bidang-bidang yang tidak lagi perlukan dan menambah SDM pada bidang-bidang penting yang sedang tumbuh.

Para manajer kini menyadari efektivitas fungsi SDM berdampak besar bagi kinerja dan laba perusahaan. Perencanaan SDM yang buruk mengakibatkan tingginya angka perekrutan sekaligus pemberhentian, yang memakan biaya besar dalam bentuk pembayaran kompensasi PHK, biaya pelatihan, dan semangat kerja. Akibatnya, di beberapa perusahaan pejabat eksekutif SDM biasanya diduduki oleh wakil presiden yang langsung bertanggung jawab terhadap CEO, dan juga perusahaan umumnya mengembangkan rancangan SDM dan mengintegrasikan rancangan tersebut dengan berbagai perencanaan strategis lainnya.

Meningkatnya kesadaran akan kepentingan strategis manajemen SDM, menciptakan teknologi baru yang mencerminkan komitmen perusahaan kepada karyawannya, yaitu modal manusia. Modal manusia adalah investasi perusahaan dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi angkatan kerja yang efektif. Dengan demikian, modal manusia berfungsi sebagai indikator berwujud yang mencerminkan nilai dari orang-orang yang membentuk perusahaan.

2. Perencanaan SDM

a) **Analisis Pekerjaan**, merupakan analisis sistematis terhadap berbagai pekerjaan dalam organisasi. Analisis pekerjaan menghasilkan dua hal: (1) deskripsi pekerjaan yang merincikan tugas-tugas beserta tanggung jawab, kondisi kerja, serta perlengkapan, bahan baku, peralatan, dan informasi yang digunakan untuk

melaksanakan pekerjaan tersebut; (2) spesifikasi pekerjaan yang merincikan keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

- b) Meramalkan Permintaan dan Penawaran SDM**, setelah manajer memahami pekerjaan yang akan dilakukan dalam perusahaan, selanjutnya merencanakan kebutuhan SDM di masa mendatang dengan cara mengestimasi tren penggunaan SDM di masa lalu, rencana organisasi di masa depan dan tren ekonomi secara umum. Peramalan penawaran tenaga kerja terdiri dari dua tugas: (1) meramalkan penawaran internal, yaitu jumlah dan jenis karyawan yang akan dipekerjakan di perusahaan tersebut pada satu waktu tertentu di masa mendatang; (2) meramalkan penawaran eksternal, yaitu jumlah dan jenis karyawan yang akan tersedia untuk proses rekrutmen dari keseluruhan pasar tenaga kerja.
- c) Menyesuaikan Permintaan dan Penawaran SDM**, setelah melakukan peramalan terhadap permintaan dan penawaran SDM, selanjutnya manajer melakukan penyesuaian terhadap kekurangan atau kelebihan SDM yang telah diprediksi. Apabila kekurangan SDM, dapat diatasi dengan cara perekrutan karyawan baru, karyawan yang mendekati masa pensiun dapat diyakinkan untuk tetap bekerja, dan juga peningkatan produktivitas karyawan. Sementara apabila mengalami kelebihan SDM, dapat diatasi dengan cara memindahkan karyawan, tidak mengganti karyawan yang pensiun, mendorong pensiun dini, atau bahkan merumahkan karyawan.

B. Konteks Hukum Manajemen SDM

Terdapat beragam regulasi yang mengawasi hubungan antara karyawan dengan perusahaan, antara lain dalam hal peluang kerja yang setara, kompensasi dan tunjangan, hubungan ketenagakerjaan, serta keselamatan dan kesehatan kerja.

Tabel 5

Hukum Manajemen SDM

Peluang Kerja Setara

- *Title VII of the Civil Rights Act of 1964 (diamandemen sebagai Equal Employment Opportunity Act of 1972)*. Melarang diskriminasi di seluruh bidang hubungan pekerjaan.
-

- *Age Discrimination in Employment Act*. Melarang diskriminasi terhadap orang-orang di atas usia 40 tahun.
- *Pregnancy Discrimination Act*. Secara khusus melarang diskriminasi berdasarkan kehamilan.
- *Civil Right Act of 1991*. Mempermudah karyawan untuk menuntut secara hukum suatu organisasi atas tindakan diskriminasi, tetapi membatasi pemberian ganti rugi jika menang.

Kompensasi dan Tunjangan

- *Fair Labor Standards Act*. Menetapkan upah minimum dan mewajibkan uang lembur untuk jam kerja di atas 40 jam per minggu.
- *Equal Pay Act of 1963*. Mengharuskan perempuan dan laki-laki memperoleh bayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama.
- *Employee Retirement Income Security Act of 1974*. Mengatur bagaimana organisasi mengelola dana pensiun.
- *Family and Medical Leave Act of 1993*. Mengharuskan perusahaan untuk memberikan cuti tanpa gaji hingga 12 minggu untuk kondisi darurat menyangkut keluarga dan medis.

Hubungan Ketenagakerjaan

- *National Labor Relations Act*. Memuat prosedur bagaimana karyawan dapat membentuk serikat pekerja dan mengharuskan organisasi untuk melakukan tawar-menawar kolektif dengan serikat yang dibentuk berdasarkan hukum; disebut juga sebagai *Wagner Act*.
- *Labor-Management Relations Act*. Membatasi kekautan serikat pekerja dan menetapkan hak-hak manajemen selama kampanye yang dilakukan serikat pekerja; disebut juga sebagai *Taft-Hartley Act*.

Keselamatan dan Kesehatan

- *Occupational Safety and Health Act of 1970*. Mewajibkan penyediaan kondisi kerja yang aman.

C. Penyusunan Staf Dalam Organisasi

Saat manajer menentukan bahwa perusahaan membutuhkan karyawan baru, mereka mengalihkan perhatian untuk merekrut dan mempekerjakan bauran orang-orang yang tepat.

1. Merekrut SDM

Perekrutan adalah proses menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk mengajukan lamaran atas pekerjaan yang belum terisi. Perekrutan terbagi menjadi dua, yaitu perekrutan internal dan eksternal.

a) Perekrutan Internal, merupakan bentuk perekrutan dengan mempertimbangkan karyawan yang ada sebagai kandidat atas lowongan pekerjaan yang tersedia. Perekrutan internal ini memacu semangat kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas untuk tetap bekerja di perusahaan.

b) Perekrutan Eksternal, merupakan bentuk perekrutan dengan menarik orang-orang dari luar untuk melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan perusahaan. Dalam proses merekrut orang-orang dari luar perusahaan, sebagainya menggunakan metode pratinjau pekerjaan realistik. Artinya, pelamar kerja diberikan gambaran riil mengenai

pekerjaan yang akan diberikan dalam perusahaan. Apabila hal tersebut tidak diperhatikan, maka karyawan akan merasa kecewa dan kurang puas sehingga memilih untuk mencari pekerjaan baru.

2. Menyeleksi SDM

Setelah melalui proses perekrutan, selanjutnya memilih seseorang untuk dipekerjakan. Tujuan proses seleksi ini untuk mengumpulkan informasi yang akan mengestimasi tingkat kesuksesan kerja para pelamar dan mempekerjakan kandidat yang dianggap paling berpotensi mengisi pekerjaan yang belum terisi di perusahaan. Langkah pertama dalam proses seleksi biasanya pelamar diminta untuk mengisi formulir yang berisi data diri pelamar, riwayat pendidikan, dan riwayat pengalaman kerja sebelumnya. Sebagian besar perusahaan saat ini sudah menggunakan teknologi informasi sebagai media formulir bagi para pelamar kerja. Langkah kedua adalah seleksi tes berupa tes potensi akademik, tes keterampilan, tes sikap dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dipilih oleh pelamar kerja. Setelah para pelamar dinyatakan lolos seleksi tes, kemudian dilanjutkan dengan tahap wawancara. Sering kali perusahaan menggunakan tahap wawancara untuk menilai kesuksesan pekerjaan.

D. Kompensasi Dan Tunjangan

Karyawan yang bekerja dalam suatu bisnis tentu mengharapkan gaji dan juga memperoleh tunjangan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Faktor utama dalam mempertahankan pekerja yang terampil adalah sistem kompensasi, yaitu imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kerja mereka.

1. Upah dan Gaji

Upah dan gaji adalah jumlah uang yang diberikan kepada karyawan untuk balas jasa mereka atas pekerjaan. Upah diberikan berdasarkan jam kerja karyawan. Misalnya, karyawan akan diberi upah sebesar 50 ribu per jam kerjanya. Kemudian, selain upah ada gaji yang diberikan kepada karyawan untuk tanggung jawab pekerjaan yang kerjakan. Gaji biasanya dinyatakan dalam jumlah uang yang dibayarkan per bulan atau per minggu, bahkan ada juga per hari.

2. Program Insentif

Jumlah kompensasi yang besar dari perusahaan belum tentu menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan. Uang dapat memotivasi karyawan apabila memang langsung terkait dengan kinerja. Metode yang paling sering digunakan dalam keterkaitan ini melalui program insentif, yaitu program kompensasi khusus yang dirancang untuk

memotivasi kinerja karyawan yang tinggi. Selain itu, karyawan juga bisa mendapatkan bonus dari perusahaan, yaitu insentif kerja individu dalam bentuk pembayaran khusus yang melebihi gaji pokok karyawan.

3. Program Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk kompensasi selain upah dan gaji yang ditawarkan oleh perusahaan kepada para karyawan. Sebagian perusahaan diwajibkan oleh undang-undang untuk memberikan jaminan sosial berupa tunjangan pensiun dan asuransi kompensasi kerja, yaitu asuransi yang wajib diberlakukan sebagai kompensasi pekerja yang mengalami kecelakaan kerja. Selain itu, banyak perusahaan yang secara sukarela memberikan kompensasi kepada karyawannya berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan juga pembayaran gaji selama cuti liburan.

E. Mengembangkan Tenaga Kerja

Setelah melakukan perekrutan karyawan baru, perusahaan harus memperkenalkan mereka dengan perusahaan dan pekerjaan baru. Para manajer biasanya mengambil langkah untuk melatih karyawan dan mengembangkan keterampilan kerja yang dibutuhkan perusahaan. Selain itu, setiap perusahaan juga memiliki sistem penilaian dan umpan balik atas kinerja karyawannya.

1. Pelatihan dan Pengembangan

Dalam manajemen SDM, pelatihan biasanya merujuk pada pengajaran bagi karyawan baru mengenai operasional atau teknis untuk melakukan pekerjaannya masing-masing. Sedangkan, pengembangan merupakan pengajaran bagi manajer dan profesional mengenai beragam keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan di masa kini dan mendatang. Umumnya perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan secara berkala bagi manajer dan karyawan.

Banyak metode pelatihan dan pengembangan yang tersedia saat ini, misalnya pelatihan saat bekerja dan pelatihan simulasi. Pelatihan saat bekerja merupakan pelatihan yang terkadang bersifat informal, yang dilakukan saat jam kerja. Sedangkan pelatihan simulasi merupakan pelatihan di luar tempat kerja dengan lingkungan simulasi. Kemudian setelah proses pelatihan dan pengembangan perlu adanya evaluasi dari perusahaan untuk mengukur satu kriteria yang relevan atau lebih sebelum dan sesudah pelatihan dan pengembangan, dan menentukan apakah kriteria tersebut berubah.

2. Penilaian Kinerja

Setelah karyawan dilatih dan bekerja, salah satu hal yang harus diperhatikan manajemen SDM adalah penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan penilaian formal atas kinerja pekerjaan seorang karyawan untuk menentukan seefektif apa karyawan tersebut bekerja. Penilai kinerja karyawan sebaiknya dilakukan secara berkala atas beberapa alasan. *Pertama*, penilaian kinerja dibutuhkan sebagai sarana seleksi atau menilai dampak program pelatihan. *Kedua*, penilaian kinerja digunakan untuk mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan lanjutan. *Ketiga*, menyediakan umpan balik bagi karyawan agar kinerja mereka saat ini bisa menjadi lebih baik dan merencanakan karier mereka di masa mendatang.

Metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan umumnya menggunakan metode objektif dan metode pertimbangan. Metode objektif menilai karyawan berdasarkan “bias peluang” apabila sebagian individu memiliki peluang kinerja yang lebih baik ketimbang individu lain. Selanjutnya, penilaian kinerja dengan metode pertimbangan, meliputi teknik ranking dan rating. Teknik ranking membandingkan peringkat kinerja karyawan secara langsung satu sama lain dan mengurutkan mereka dari yang terbaik hingga terburuk. Sedangkan teknik rating, membandingkan karyawan dengan standar skala penilaian kinerja.

3. Umpan Balik Kinerja

Langkah terakhir dalam sistem penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka. Umpan balik biasanya diberikan secara langsung dalam pertemuan antara karyawan dengan atasan. Pertemuan umpan balik bukanlah hal yang mudah, terlebih jika kinerja seorang karyawan dianggap buruk atau tidak memenuhi ekspektasi. Akan tetapi, manajer yang terlatih dapat melaksanakan pertemuan dengan baik agar lebih efektif dalam menyampaikan umpan balik kepada karyawan.

F. Perilaku Dan Motivasi Karyawan

1. Bentuk-Bentuk Perilaku Karyawan

Perilaku karyawan adalah pola tindakan yang dilakukan oleh anggota suatu organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas organisasi tersebut. Perilaku karyawan terbagi menjadi tiga bentuk:

a) Perilaku Kinerja, merupakan serangkaian perilaku terkait pekerjaan yang diharapkan dapat ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi.

- b) **Kewargaan Organisasi**, merupakan perilaku positif yang tidak secara langsung berkontribusi terhadap laba perusahaan.
- c) **Perilaku Kotraproduktif**, merupakan perilaku yang menjauhkan karyawan dari kinerja organisasi.

2. Perbedaan Individu Antar Karyawan

Perbedaan individu adalah atribut pribadi yang berdeda-beda antara satu orang dengan orang lain. Perbedaan individu bisa berupa perbedaan fisik, emosional, dan psikologis. Perbedaan individu juga yang menjadikan seseorang tersebut unik. Perbedaan dasar antar individu terdapat pada kepribadian dan sikap.

a) **Kepribadian dalam Kehidupan Nyata**. Kepribadian merupakan serangkaian atribut psikologis yang relatif stabil yang membedakan satu individu dengan individu lain. Terdapat lima sifat dasar kepribadian yang dapat menggambarkan kepribadian. Berikut lima sifat dasar kepribadian:

- 1) **Kesetujuan**, adalah kemampuan seseorang untuk berinteraksi dengan orang lain. Seseorang dengan sifat kesetujuan yang tinggi bersifat ramah, kooperatif, pemaaf, memahami, dan bersikap tenang dengan orang lain. Sedangkan orang dengan tingkat kesetujuan yang rendah cenderung mudah marah, tidak kooperatif, dan sering kali tidak cocok dengan orang lain. Individu dengan tingkat kesetujuan yang tinggi biasanya mudah dalam menjalin hubungan dengan rekan kerjanya, dibandingkan individu dengan tingkat kesetujuan yang rendah cenderung kurang dalam menjalin hubungan dengan rekan kerja.
- 2) **Pengaturan Diri**, dalam konteks ini merujuk pada kegigihan dan mudah diandalkan. Individu dengan tingkat pengaturan diri yang tinggi cenderung berfokus pada segelintir tugas pada satu waktu, lebih rapi, sistematis, cermat, bertanggung jawab dan disiplin. Sedangkan, individu dengan tingkat pengaturan diri yang rendah cenderung mengerjakan banyak hal dalam satu waktu, akibatnya menjadi kurang teliti, kurang bertanggung jawab, serta kurang disiplin. Individu dengan tingkat pengaturan diri yang tinggi relatif menjadi penghasil kinerja yang lebih baik dalam beragam tugas.
- 3) **Emosionalitas**, mengacu pada tingkat kecenderungan individu memiliki pandangan dan perilaku positif atau negatif terhadap orang lain. Individu dengan emosionalitas positif cenderung lebih siap, lebih tenang, dan teguh pendirian. Sedangkan individu dengan emosionalitas negatif cenderung lebih mudah tersulut amarah, curiga, dan suasana hati dapat berubah-ubah. Individu dengan

emosionalitas positif dapat menghadapi stres kerja, tekanan, dan ketegangan secara baik daripada individu dengan emosionalitas negatif.

- 4) **Ekstraversi**, merupakan keterbukaan terhadap lingkungan sosial dan fisik, mengacu pada tingkat kenyamanan individu terhadap hubungan. Individu yang bersifat ekstrovert adalah individu yang pandai bergaul, banyak bicara, terbuka dalam menjalin hubungan baru. Sedangkan individu yang bersifat introvert cenderung kurang bergaul, tidak pandai bicara, serta kurang suka untuk menjalin hubungan baru.
- 5) **Keterbukaan**, mencerminkan sebarap luwes atau kakunya seseorang dalam hal keyakinannya. Orang dengan sifat keterbukaan yang tinggi cenderung memiliki rasa keingintahuan tinggi dan bersedia menerima ide-ide baru dan mengubah ide-ide, keyakinan, dan sikap mereka dalam merespons informasi baru. Sedangkan orang dengan sifat keterbukaan yang rendah, cenderung kurang bersedia untuk mengubah pola pikir mereka dan sulit menerima ide-ide baru. Orang dengan sifat keterbukaan yang tinggi lebih sering menjadi penghasil kinerja yang baik karena fleksibilitas mereka dan kemungkinan lebih bisa diterima oleh orang lain.



Gambar 11

Lima Sifat Dasar Kepribadian

Selain lima sifat dasar yang sudah dijelaskan di atas, kecerdasan emosional juga memainkan peranan yang lebih besar dalam kepribadian individu. Kecerdasan emosional mengacu pada derajat di mana orang-orang memiliki kesadaran diri, dapat mengelola emosi mereka, dapat memotivasi diri, menunjukkan empati bagi orang lain, dan memiliki keterampilan bersosialisasi.

- 1) **Kesadaran Diri**, mengacu pada kapasitas individu untuk menyadari apa yang mereka rasakan.
 - 2) **Mengelola Emosi**, mengacu pada kapasitas individu untuk mengatasi kecemasan, rasa takut, dan kemarahan.
 - 3) **Memotivasi Diri**, adalah kemampuan individu untuk tetap optimis dan selalu berusaha keras.
 - 4) **Empati** adalah kemampuan individu untuk memahami perasaan yang dialami orang lain.
 - 5) **Keterampilan Bersosialisasi**, membentuk orang-orang untuk hubungan dengan orang lain dan menjalin hubungan yang positif.
- b) Sikap dalam Dunia Kerja.** Sikap individu juga mempengaruhi perilaku seseorang dalam dunia kerja. Sikap dapat mencerminkan keyakinan dan perasaan seseorang mengenai ide-ide tertentu, situasi, atau individu lain. Sikap menjadi hal penting karena merupakan ekspresi dari perasaan seseorang. Sikap dibentuk dari berbagai faktor, antara lain nilai-nilai yang kita pegang, pengalaman, dan kepribadian. Lima sifat dasar individu yang sudah dijelaskan sebelumnya juga dapat mempengaruhi sikap seseorang.

Individu di dalam suatu organisasi membentuk sikap terhadap berbagai macam hal. Sikap-sikap yang penting antara lain *kepuasan kerja* dan *komitmen organisasi*.

- 1) **Kepuasan Kerja**, merupakan cerminan derajat kegembiraan individu dalam melaksanakan pekerjaan mereka.
- 2) **Komitmen Organisasi**, merupakan cerminan indentifikasi seseorang dengan organisasi dan misi perusahaan.

3. Mencocokkan Pekerjaan dan Individu

Beragam perbedaan individu dan bentuk perilaku karyawan yang terdapat dalam suatu perusahaan, membuat manajer harus mencocokkan antara individu dengan pekerjaan yang mereka kerjakan. Dua metode utama yang digunakan untuk pencocokan ini, yaitu *kontrak psikologis* dan *kesesuaian individu-pekerjaan*.

- a) **Kontrak Psikologis.** Kontrak psikologi merupakan serangkaian ekspektasi yang dimiliki oleh para karyawan terkait dengan apa yang akan mereka berikan kepada perusahaan dan apa yang akan perusahaan berikan sebagai imbalannya.



Gambar 12
Kontrak Psikologis

- b) **Kesesuaian Individu-Pekerjaan.** Kesesuaian individu-pekerjaan mengacu pada derajat sejauh mana kontribusi seseorang dan insentif dari perusahaan cocok satu sama lain. Kesesuaian individu-pekerjaan yang baik memiliki keseimbangan antara kontribusi yang dihasilkan karyawan dan insentif yang diberikan perusahaan.

4. Beberapa Konsep dan Teori Motivasi Dasar

Motivasi adalah sejumlah kekuatan yang mendorong orang-orang untuk berperilaku dengan cara tertentu. Seorang karyawan bisa termotivasi untuk bekerja keras agar menghasilkan produksi banyak mungkin. Sedangkan karyawan lain mungkin termotivasi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Terdapat tiga pendekatan hubungan

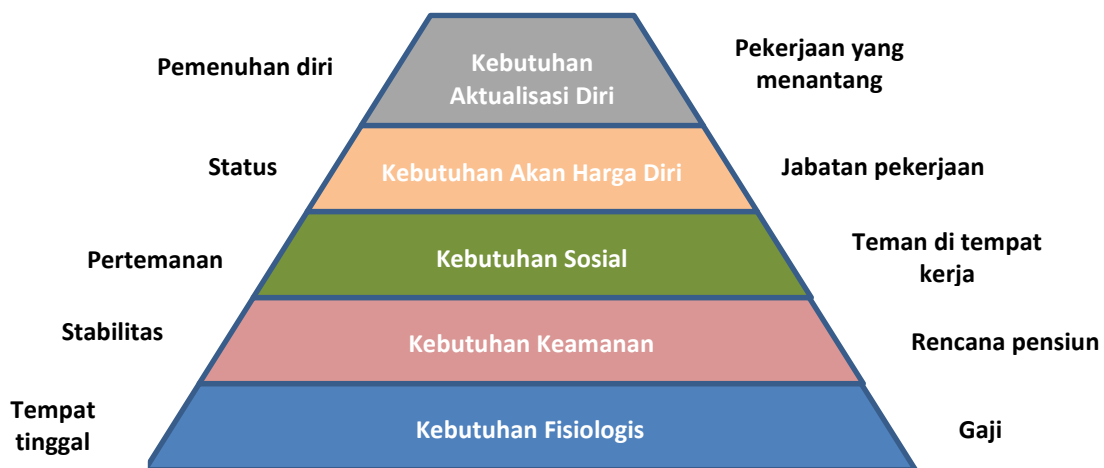
manusia di tempat kerja yang mencerminkan rentang waktu pemikiran dalam bidang ini, yaitu *teori klasik*, *teori perilaku awal* dan *teori motivasi kontemporer*.

a) **Teori Klasik.** Teori motivasi yang mengatakan bahwa pekerja hanya termotivasi untuk bekerja karena uang semata.

b) **Teori Perilaku Awal.** Teori-teori motivasi terkemuka antara lain teori X dan Y, teori hierarki kebutuhan, dan teori dua faktor.

1) **Teori X dan Y (Douglas McGregor).** Teori X mengatakan bahwa orang-orang pada dasarnya malas dan enggan bekerja sama, sedangkan teori Y mengatakan bahwa orang-orang pada dasarnya bersemangat, ingin berkontribusi, memotivasi diri, dan tertarik menjadi produktif.

2) **Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow).** Teori hierarki kebutuhan menggambarkan lima tingkatan kebutuhan manusia dan menyatakan bahwa kebutuhan dasar harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum memuaskan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi.



Gambar 13
Hierarki Kebutuhan

3) **Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg).** Teori dua faktor mengatakan bahwa kepuasan kerja bergantung dari dua jenis faktor, yaitu *hygiene* dan *motivasi*.



Gambar 14
Teori Motivasi Dua Faktor

- c) **Teori Motivasi Kontemporer.** Belakangan ini, beberapa model lain perilaku dan motivasi karyawan yang lebih kompleks telah dikembangkan. Dua di antaranya yang menarik dan berguna adalah *teori ekspektansi* dan *teori keadilan*.
- 1) **Teori Ekspektansi**, merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa orang-orang termotivasi bekerja untuk memperoleh imbalan yang mereka inginkan dan bisa mereka dapatkan.
 - 2) **Teori Keadilan**, merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa orang-orang mengevaluasi perlakuan organisasi terhadap mereka dan membandingkannya dengan perlakuan yang diterima orang lain.

G. Kepemimpinan Dan Pengambilan Keputusan

1. Sifat Dasar Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dan perilaku yang digunakan seseorang untuk memotivasi, menginspirasi dan mempengaruhi perilaku orang lain.

a) Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan dan manajemen merupakan dua hal yang memiliki konsep berbeda. Beberapa perbedaan mendasar di antara keduanya, dimana manajemen berfokus pada kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

pengendalian. Sementara kepemimpinan lebih terkait pada kegiatan-kegiatan seperti penetapan agenda, penyesuaian, penginspirasi, dan pemantauan. Jadi, seorang manajer belum tentu bisa menjadi pemimpin, dan seorang pemimpin belum tentu seorang manajer. Perusahaan memerlukan kepemimpinan dan manajemen jika ingin bisnisnya berjalan lancar. Manajemen yang sejalan dengan kepemimpinan dapat mencapai perubahan yang rapi dan terencana, dan kepemimpinan yang sejalan dengan manajemen dapat menyesuaikan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya.

b) Kepemimpinan dan Kekuasaan

Untuk benar-benar memahami arti kepemimpinan, lebih baik memahami arti kekuasaan terlebih dahulu. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam konteks perusahaan, terdapat lima jenis kekuasaan, di antaranya:

- 1) **Kekuasaan Sah**, merupakan kekuasaan yang diberikan atas dasar hierarki organisasi.
- 2) **Kekuasaan Penghargaan**, merupakan kekuasaan untuk memberikan atau menahan imbalan.
- 3) **Kekuasaan Paksaan**, merupakan kekuasaan untuk memaksakan kepatuhan melalui ancaman psikologis, emosional atau fisik.
- 4) **Kekuasaan Rujukan**, merupakan kekuasaan yang didasarkan pada identifikasi, imitasi, loyalitas atau karisma.
- 5) **Kekuasaan Keahlian**, merupakan kekuasaan yang diperoleh dari kepemilikan informasi atau keahlian.

2. Pendekatan-pendekatan Awal pada Kepemimpinan

a) Pendekatan Sifat terhadap Kepemimpinan

Pendekatan sifat terhadap kepemimpinan berfokus pada identifikasi sifat-sifat penting yang membedakan seorang pemimpin. Sifat-sifat kepemimpinan yang penting antara lain kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, energi, aktivitas, dan pengetahuan mengenai pekerjaan yang bersangkutan.

b) Pendekatan Perilaku terhadap Kepemimpinan

Pendekatan perilaku terhadap kepemimpinan berfokus pada penentuan perilaku apa yang dijalankan oleh seorang pemimpin. Perilaku para pemimpin yang efektif berbeda sedemikian rupa dibandingkan dengan perilaku para pemimpin yang kurang efektif. Berikut adalah dua bentuk dasar perilaku pemimpin:

- 1) **Perilaku pemimpin berfokus pada tugas**, merupakan perilaku pemimpin yang berfokus pada bagaimana tugas-tugas sebaiknya diselesaikan untuk memenuhi sasaran tertentu dan untuk mencapai standar kinerja tertentu.
- 2) **Perilaku pemimpin berfokus pada karyawan**, merupakan perilaku pemimpin yang berfokus pada kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan karyawannya.

3. Pendekatan Situasional terhadap Kepemimpinan

Pendekatan situasional terhadap kepemimpinan mengasumsikan bahwa perilaku pemimpin yang sesuai bervariasi antara satu situasi dengan situasi lainnya. Terdapat tiga pendekatan situasional yang penting terhadap kepemimpinan:

a) Teori jalur-sasaran

Teori jalur-sasaran kepemimpinan mengatakan bahwa fungsi utama pemimpin adalah untuk memberikan imbalan yang bernilai atau yang diinginkan agar tersedia di tempat kerja dan memperlihatkan kepada bawahan jenis perilaku yang akan menghasilkan pencapaian sasaran dan imbalan bernilai. Pemimpin tersebut seharusnya menunjukkan jalur menuju pencapaian sasaran. Teori jalur-sasaran mengidentifikasi empat jenis perilaku yang dapat dijalankan oleh pemimpin. *Pertama*, perilaku pemimpin direktif, yang membuat bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, memberikan panduan dan arahan, dan membuat jadwal kerja. *Kedua*, perilaku pemimpin suportif, memberikan sikap ramah dan mudah didekati, menunjukkan perhatian kepada kesejahteraan bawahan, dan memperlakukan sesama anggota secara setara. *Ketiga*, perilaku pemimpin partisipatif, antara lain berkonsultasi dengan bawahan, meminta saran, dan mengizinkan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. *Keempat*, perilaku pemimpin berorientasi pencapaian, menetapkan sasaran yang menantang, mengharapkan bawahan memberikan kinerja tinggi, mendorong bawahan, dan menunjukkan keyakinan pada kemampuan bawahan.

b) Pendekatan pohon keputusan

Pendekatan pohon keputusan merupakan pendekatan yang mengasumsikan bahwa pemimpin yang sama dapat menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Pendekatan pohon hanya berfokus pada satu aspek perilaku pemimpin, yaitu partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan. Pendekatan pohon keputusan mengasumsikan bahwa derajat sejauh mana bawahan sebaiknya didorong untuk

berpartisipasi dalam pengambilan keputusan bergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi.

c) Model pertukaran pemimpin-anggota

Model pertukaran pemimpin-anggota merupakan pendekatan terhadap kepemimpinan yang menekankan pentingnya hubungan antara supervisor dengan bawahannya. Model ini mengatakan bahwa supervisor menjalin hubungan khusus dengan bawahan yang dipercaya atau sering disebut dengan kelompok dalam (*In Group*) yang mana biasa menerima tugas khusus dan memiliki tanggung jawab besar. Sedangkan bawahan yang tidak termasuk dalam kelompok dalam atau biasa disebut (*Out Group*) tidak begitu diperhatikan oleh supervisor. Akan tetapi, unsur utama dari teori ini adalah konsep kepemimpinan memiliki hubungan yang berbeda bentuknya dengan tiap-tiap bawahannya.

4. Kepemimpinan di Mata Pengikut

Terdapat dua pendekatan utama yang digunakan untuk mengukur persepektif bagaimana pemimpin dipandang oleh pengikutnya, yaitu *kepemimpinan transformasional* dan *kepemimpinan karismatik*. Kepemimpinan transformasional merupakan serangkaian kemampuan yang memungkinkan seorang pemimpin untuk mengenali kebutuhan akan perubahan, untuk menciptakan sebuah visi yang menuntun perubahan tersebut, dan melaksanakan perubahan ini secara efektif. Jadi, kepemimpinan transformasional berfokus pada pentingnya memimpin perubahan.

Sementara kepemimpinan karismatik merupakan jenis pengaruh yang didasarkan pada karisma pribadi pemimpin, yaitu bentuk daya tarik interpersonal yang menumbuhkan dukungan dan rasa penerimaan. Pemimpin karismatik cenderung memiliki banyak kepercayaan diri atas gagasan dan keyakinannya, dan memiliki dorongan kuat untuk memengaruhi orang lain. Mereka juga cenderung mengomunikasikan harapan yang tinggi mengenai kinerja pengikut dan menunjukkan keyakinan tinggi pada para pengikutnya.

5. Persoalan Khusus dalam Kepemimpinan

Perspektif menarik lainnya mengenai kepemimpinan berfokus pada bentuk kepemimpinan *alternatif*. Dalam beberapa kasus, faktor-faktor tertentu dapat *menggantikan* kepemimpinan, sehingga menyebabkan kepemimpinan aktual tidak diperlukan atau tidak relevan. Dalam kasus lain, terdapat juga faktor-faktor yang

menetralkan atau menegaskan pengaruh seorang pemimpin sekalipun individu tersebut berupaya mengerahkan kepemimpinannya.

a) Pengganti Kepemimpinan

Pengganti kepemimpinan adalah individu, tugas, dan karakteristik organisasi yang cenderung menggantikan kebutuhan akan seorang pemimpin untuk memulai atau mengarahkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, apabila faktor-faktor tertentu muncul, karyawan akan mengerjakan tugasnya dengan baik, tanpa arahan seorang pemimpin.

b) Penetral Kepemimpinan

Penetral kepemimpinan adalah faktor-faktor yang menyebabkan perilaku pemimpin menjadi tidak efektif. Dalam situasi tertentu, hadirnya pemimpin untuk mengerahkan sejumlah perilaku kepemimpinan, perilaku ini mungkin saja menjadi tidak efektif atau dinetralkan. Berikut adalah faktor-faktor penetral kepemimpinan:

Tabel 6
Faktor-Faktor Penetral Kepemimpinan

Faktor Individu	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalisme individu • Kemampuan, pengetahuan, dan motivasi individu • Pengalaman dan pelatihan yang dimiliki individu • Tidak menghiraukan imbalan
Faktor Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Terstruktur/terotomatisasi • Sangat terkendali • Secara intrinsik memuaskan • Umpan balik inhern
Faktor Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana dan tujuan yang eksplisit • Aturan dan prosedur yang kaku • Sistem imbalan yang kaku tidak berkaitan dengan kinerja • Jarak fisik antara supervisor dan bawahan
Faktor Kelompok	<ul style="list-style-type: none"> • Norma kinerja kelompok • Tingginya kohesivitas kelompok • Interdependensi kelompok

6. Isu-Isu yang Berkembang dalam Kepemimpinan

Terdapat tiga isu seputar kepemimpinan yang saat ini sedang berkembang, antara lain *kepemimpinan strategis*, *kepemimpinan etis*, dan *kepemimpinan maya*.

a) Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis merupakan konsep baru yang secara eksplisit mengaitkan kepemimpinan dengan peran manajemen puncak. Kepemimpinan strategis adalah kemampuan pemimpin untuk memahami kompleksitas masalah organisasi dan lingkungannya, serta memimpin perubahan dalam organisasi, sehingga dapat meningkatkan daya saingnya. Agar menjadi pemimpin yang efektif, seorang manajer perlu memiliki pemahaman yang menyeluruh dan lengkap mengenai perusahaannya, baik dari sejarahnya, budaya organisasinya, kekuatannya, dan kelemahannya. Selain itu, pemimpin perlu mempertimbangkan kondisi dan situasi bisnis dan ekonomi, beserta tren dan permasalahan potensial yang akan muncul.

b) Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan perilaku pemimpin yang mencerminkan standar etika yang tinggi. Para pemimpin dituntut untuk mempertahankan standar etika yang tinggi dalam berperilaku, tidak lalai dalam menjalankan perilaku beretika, dan menjaga orang lain dalam organisasi untuk menerapkan standar yang sama.

c) Kepemimpinan Maya

Kepemimpinan maya adalah kepemimpinan dalam situasi dimana pemimpin dan karyawan lebih sering berinteraksi melalui media elektronik daripada bertatap muka langsung. Kondisi ini mencakup orang-orang yang bekerja secara telecommuting dari lokasi yang berjauhan, dan sering menggunakan telepon atau surel. Salah satu implikasinya adalah pemimpin yang menghadapi situasi ini harus bekerja lebih keras dalam menjalin dan mempertahankan hubungan dengan karyawan yang tidak hanya sebatas kata-kata dalam layar. Meskipun dalam tidak terjadi komunikasi nonverbal, pemimpin dapat menambahkan kata-kata personal untuk menyampaikan apresiasi, dukungan, serta kritikan.

7. Kepemimpinan, Manajemen, dan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan komponen mendasar dalam kepemimpinan dan manajemen, dimana manajer dan pemimpin memang sering membuat keputusan.

a) Karakteristik Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan tindakan memilih satu dari berbagai macam alternatif pilihan. Akan tetapi, proses pengambilan keputusan tidak hanya sekedar memilih saja. Individu yang membuat keputusan harus menyadari bahwa suatu keputusan memang diperlukan dan mengenali berbagai alternatif yang layak dipertimbangkan sebelum memilih salah satu. Oleh sebab itu, proses pengambilan keputusan mencakup pengenalan dan pemahaman karakteristik situasi pengambilan keputusan tersebut, mengidentifikasi berbagai alternatif, memilih alternatif terbaik dan melaksanakannya.

b) Jenis-Jenis Keputusan

Manajer harus membuat beragam jenis keputusan dalam perusahaan. Secara umum, terdapat dua kategori keputusan, yaitu *keputusan terprogram* dan *keputusan tidak terprogram*. Keputusan terprogram adalah keputusan yang relatif terstruktur atau cukup sering dilakukan atau keduanya. Sedangkan keputusan tidak terprogram merupakan keputusan yang relatif tidak terstruktur dan jarang dilakukan.

c) Kondisi-Kondisi Pengambilan Keputusan

Seperti halnya keputusan yang jenisnya beragam, terdapat berbagai macam kondisi dalam pengambilan keputusan. Secara umum, kondisi pengambilan keputusan terbagi tiga, yaitu kondisi pasti, kondisi risiko, dan kondisi tidak pasti. Kondisi kepastian merupakan kondisi ketika pengambil keputusan mengetahui secara cermat kepastian dalam alternatif pilihan keputusan dan kondisi-kondisi apa yang terkait dengan setiap alternatif pilihan keputusan. Kondisi risiko merupakan kondisi ketika ketersediaan setiap alternatif dan imbalan, serta biaya potensialnya seluruhnya terkait dengan kemungkinan hasil yang akan didapat. Terakhir adalah kondisi ketidakpastian, merupakan kondisi ketika pembuat keputusan tidak mengetahui dengan pasti seluruh alternatif yang ada, risiko dari masing-masing pilihan, atau konsekuensi dari alternatif pilihan ini.

d) Pengambilan Keputusan Rasional

Manajer dan pemimpin sebaiknya berusaha menjadi rasional dalam membuat suatu keputusan. Berikut langkah-langkah proses pengambilan keputusan rasional:

- 1) Manajer mengenali dan mendefinisikan situasi keputusan.** Contoh: manajer hotel mengamati bahwa keluhan tamu semakin meningkat.
- 2) Manajer mengidentifikasi beragam alternatif cara untuk mengatasi situasi.** Contoh: manajer hotel dapat merekrut staf baru, menawarkan pelatihan kualitas layanan, atau membiarkan situasi tersebut.

- 3) **Manajer mengevaluasi setiap kemungkinan alternatif.** Contoh: manajer hotel memutuskan bahwa membiarkan situasi tidak teratasi adalah hal yang salah, tetapi dua pilihan lainnya mungkin berhasil.
- 4) **Manajer memilih alternatif terbaik.** Contoh: merekrut staf baru memang mahal, tetapi pihak hotel memiliki dana tak terpakai dalam anggaran pelatihannya.
- 5) **Manajer menerapkan alternatif pilihan.** Contoh: program pelatihan baru dikembangkan.
- 6) **Manajer menindaklanjuti dan mengevaluasi dampak dari alternatif yang dipilih.** Contoh: setelah enam bulan, manajer menyadari adanya penurunan keluhan tamu yang signifikan.

BAB 9

MANAJEMEN PEMASARAN DAN PERILAKU KONSUMEN

A. Pengertian Manajemen Pemasaran

Sebagai konsumen, kita dipengaruhi oleh beragam kegiatan pemasaran dari berbagai perusahaan yang menginginkan kita agar membeli produk mereka dan bukan dari pesaing.

Sebagai konsumen, kita menjadi bahan penting dalam proses pemasaran. American Marketing Association mendefinisikan pemasaran sebagai kegiatan, serangkaian penerapan, dan proses penciptaan, pengomunikasian, penghantaran, dan pertukaran yang memberikan nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat secara luas.

1. Menghantarkan Nilai

Banyak hal yang membuat konsumen tertarik pada satu produk dan bukan pada produk lain. Meskipun keinginan atas berbagai produk mungkin tidak terbatas, tetapi sumber keuangan yang terbatas mengharuskan konsumen menjadi selektif. Oleh karena itu, konsumen membeli produk yang menawarkan nilai terbaik ketika menyangkut pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen.

a) Nilai dan Manfaat. Nilai suatu produk merupakan perbandingan antara manfaat dengan biaya dari produk tersebut. Manfaat tidak hanya mencakup fungsi yang diberikan produk, tetapi juga kepuasan emosional terkait dengan kepemilikan, pengalaman, atau kehadiran produk tersebut. Setiap produk memiliki biaya, termasuk harga jual, pengeluaran waktu pembeli, dan bahkan biaya emosional dari pengambilan keputusan pembelian. Konsumen yang merasa puas, berarti menerima manfaat lebih besar daripada biayanya. Strategi pemasaran dari perusahaan terkemuka berfokus pada penambahan nilai bagi konsumen. Sumber daya pemasaran dikerahkan untuk menambah manfaat dan mengurangi biaya suatu produk agar memberikan nilai yang lebih besar bagi konsumen.

b) Nilai dan Kegunaan. Untuk memahami bagaimana pemasaran menciptakan nilai bagi konsumen, kita perlu mengetahui jenis manfaat yang didapatkan konsumen dari produk suatu perusahaan. Manfaat yang diberikan kepada konsumen menciptakan suatu kegunaan, yaitu kemampuan produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Terdapat empat jenis kegunaan:

- 1) **Kegunaan Bentuk**, menyediakan produk dengan fitur yang diinginkan konsumen.
- 2) **Kegunaan Waktu**, menyediakan produk ketika konsumen menginginkannya.
- 3) **Kegunaan Tempat**, menyediakan produk dimana konsumen menginginkannya.
- 4) **Kegunaan Kepemilikan**, mengalikan kepemilikan produk kepada konsumen dengan menetapkan harga jual, menetapkan ketentuan pembayaran secara kredit, dan menyediakan dokumen kepemilikan.

2. Barang, Jasa, dan Ide

Pemasaran barang berwujud jelas terlihat dalam kehidupan sehari-hari. Pemasaran ini berlaku bagi dua jenis pelanggan, yaitu mereka yang membeli barang konsumsi dan

mereka yang membeli barang industri. Barang konsumsi merupakan barang berwujud yang digunakan untuk kebutuhan pribadi. Perusahaan menjual barang kepada konsumen untuk kebutuhan pribadi terlibat dalam pemasaran konsumen, atau dikenal dengan pemasaran bisnis-ke-konsumen (*business-to-consumer/B2C*). Selain barang konsumsi, ada juga barang industri, yaitu barang yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan produk, seperti alat produksi, mesin industri, dan sebagainya. perusahaan yang menjual barang ke perusahaan lain terlibat dalam pemasaran industri disebut sebagai bisnis-ke-bisnis (*business-to-business/B2B*). Kemudian, teknik pemasaran juga berlaku bagi jasa, yaitu produk tidak berwujud seperti informasi, keahlian.

3. Pemasaran Hubungan dan Manajemen Hubungan Pelanggan

Meskipun pemasaran sering kali berfokus pada transaksi tunggal atas suatu produk, produsen juga memiliki perspektif jangka panjang. Oleh karena itu, pemasaran hubungan adalah jenis pemasaran yang menekankan pada pemeliharaan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan dan pemasok. Hubungan yang lebih erat, termasuk juga ikatan ekonomi dan sosial, dapat menghasilkan kepuasan jangka panjang yang lebih tinggi, loyalitas pelanggan, dan retensi pelanggan. Seperti halnya bidang pemasaran lain, cara produsen membangun hubungan dengan konsumen telah berubah pesat. Manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management/CRM*) adalah metode sistematis yang digunakan perusahaan untuk membangun hubungan informasi yang lebih baik dengan klien, sehingga manajer bisa mengembangkan hubungan perusahaan-klien yang lebih kuat.

4. Lingkungan Pemasaran

Rencana dan strategi pemasaran tidak ditentukan satu arah oleh bisnis, tetapi justru keduanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal yang kuat. Setiap program pemasaran harus mengenali faktor lingkungan eksternal perusahaan, yaitu segala sesuatu hal yang berada di luar batas perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan tersebut. Berikut adalah lingkungan eksternal perusahaan yang dapat mempengaruhi pemasaran:

a) Lingkungan Politik-Hukum. Lingkungan politik-hukum, baik dalam lingkungan global maupun domestik, memiliki dampak mendalam terhadap pemasaran. Sebagai contoh, undang-undang lingkungan menentukan nasib keseluruhan industri. Dorongan politik untuk menggunakan sumber energi alternatif menciptakan pasar dan produk baru untuk perusahaan yang baru berkembang. Manajer pemasaran berupaya mendukung lingkungan politik dan hukum yang memihak kepada mereka melalui berbagai cara. Untuk mendapatkan dukungan politik atas produk dan kegiatannya,

perusahaan menggunakan kampanye iklan untuk meningkatkan kesadaran masyarakat akan isu-isu penting.

- b) Lingkungan Sosiobudaya.** Lingkungan sosiobudaya juga berdampak pada pemasaran. Lingkungan sosiobudaya merupakan kebiasaan, adat, nilai, dan karakteristik kependudukan masyarakat di tempat perusahaan berada. Perkembangan tren yang terjadi mencerminkan nilai, keyakinan, dan gagasan yang membentuk masyarakat. Perubahan nilai sosial memaksa perusahaan untuk mengembangkan dan mendorong kehadiran produk baru.
- c) Lingkungan Teknologi.** Lingkungan teknologi menciptakan barang dan jasa baru. Produk baru membuat produk lama menjadi ketinggalan zaman, dan banyak produk mengubah nilai sekaligus gaya hidup. Pada gilirannya, perubahan gaya hidup sering kali mendorong munculnya produk baru yang tidak serta-merta langsung berkaitan dengan teknologi baru tersebut.
- d) Lingkungan Ekonomi.** Karena lingkungan ekonomi menentukan pola belanja konsumen, bisnis, dan pemerintah, lingkungan ekonomi mempengaruhi rencana pemasaran atas tawaran produk, harga, dan strategi promosi. Produsen memperhatikan variabel-variabel ekonomi seperti inflasi, tingkat bunga dan resesi. Dengan demikian, produsen memantau siklus bisnis secara umum untuk mengantisipasi tren belanja konsumen dan bisnis.
- e) Lingkungan Persaingan.** Dalam lingkungan persaingan, produsen harus menyakinkan konsumen bahwa mereka sebaiknya membeli salah satu produknya daripada produk dari perusahaan pesaing. Dengan demikian, setiap program pemasaran berusaha membuat produknya semenarik mungkin. Untuk mempromosikan produk secara efektif, produsen harus memahami tiga persaingan yang mereka hadapi:
 - 1) Produk Substitusi,** merupakan produk yang tidak serupa dengan produk pesaing, tetapi mengisi kebutuhan yang sama.
 - 2) Persaingan Merek,** merupakan pemasaran kompetitif yang menarik persepsi konsumen atas manfaat produk yang ditawarkan oleh perusahaan tertentu.
 - 3) Persaingan Internasional,** merupakan pemasaran kompetitif produk domestik dibandingkan dengan produk dari luar negeri.

B. Mengembangkan Rencana Pemasaran

Rencana pemasaran mengidentifikasi tujuan pemasaran dengan memuat apa yang harus dicapai pemasaran di masa mendatang. Rencana tersebut mencatat strategi yang mengidentifikasikan kegiatan dan sumber daya secara spesifik yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dalam target pasar pilihan perusahaan, dalam rangka mencapai tujuan pemasaran. Tujuan pemasaran merupakan sasaran yang ingin dicapai oleh rencana pemasaran, dan sebagai fondasi yang memandu seluruh kegiatan dalam rencana tersebut. Akan tetapi, tujuan pemasaran itu sendiri hanya ada untuk mendukung misi bisnis perusahaan secara umum, dan biasanya berfokus untuk mempertahankan perusahaan di masa mendatang.

Tim pemasaran bisa mengembangkan strategi pemasaran setelah mereka menentukan tujuan pemasaran. Strategi pemasaran mengidentifikasi program pemasaran terencana, yaitu seluruh program dan kegiatan pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran. Apabila kegiatan yang sudah direncanakan tidak dapat dilaksanakan, maka perusahaan perlu menyesuaikan kegiatan atau tujuan pemasaran yang sudah dibuat, sehingga rencana yang sudah ditentukan dapat dilaksanakan dengan baik. Kemudian, karena merencanakan pemasaran merupakan proses yang berkelanjutan, tidak hanya untuk sekali waktu saja, maka strategi pemasaran dapat terus menerus diperbaiki berdasarkan pengalaman dan pembelajaran di masa lalu.

Manajer pemasaran adalah orang yang bertanggung jawab dalam merencanakan dan melaksanakan kegiatan pemasaran yang menghasilkan penghantaran produk dari produsen ke konsumen. Untuk menjalankan tanggung jawab ini, manajer pemasaran menggunakan pemetaan strategi pemasaran yang terdiri dari empat komponen dasar dari bauran pemasaran, yaitu produk (*product*), harga (*price*), promosi (*promotion*) dan tempat (*place*) yang digunakan untuk memasarkan produk.

1. Produk (*Product*)

Pemasaran diawali dari produk, yaitu suatu barang atau jasa yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Menciptakan dan mengembangkan produk baru selalu menjadi tantangan baru para produsen dengan mempertimbangkan faktor perubahan teknologi, perubahan kebutuhan dan keinginan konsumen, dan perubahan kondisi ekonomi. Produsen sering mempromosikan fitur khusus dari produk mereka untuk membedakannya dengan para pesaingnya. Diferensiasi produk adalah

penciptaan fitur atau citra produk yang membedakannya dengan produk yang sudah ada agar menarik minat konsumen.

2. Harga (*Price*)

Penentuan harga suatu produk merupakan proses penetapan harga terbaik dalam rangka menjual suatu produk. Di satu sisi, harga harus menutupi berbagai biaya seperti biaya operasional, administrasi, riset, dan pemasaran. Sementara di sisi lain, harga yang terlalu tinggi dapat menyebabkan penurunan minat dari konsumen, dan membuat konsumen lebih memilih produk pesaing. Penentuan harga terbaik adalah dengan mengambil titik tengah antar keduanya. Baik harga rendah maupun harga tinggi dapat efektif dalam situasi yang berbeda. Harga rendah dapat menghasilkan volume penjualan yang tinggi, sedangkan harga tinggi biasanya meningkatkan laba per unit produk. Harga tinggi juga dapat menarik segmen konsumen tertentu dengan anggapan bahwa produk tersebut berkualitas tinggi.

3. Tempat (*Place*)

Dalam bauran pemasaran, tempat menentukan dimana dan bagaimana konsumen dapat mengakses produk yang akan mereka beli. Ketika produk diciptakan, maka produk tersebut harus tersedia dan dapat dijangkau oleh konsumen di lokasi tertentu. Untuk mencapai lokasi tersebut, maka pemasaran perlu melakukan distribusi, yaitu serangkaian kegiatan yang memindahkan produk dari produsen kepada konsumen. Selain itu, perusahaan juga harus membuat keputusan mengenai saluran tempat mereka mendistribusikan produknya. Banyak perusahaan yang mendistribusikan barang kepada pengecer/peritel selain menjual langsung kepada konsumen akhir.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan serangkaian teknik untuk mengomunikasikan informasi mengenai suatu produk. Sarana promosi paling umum antara lain iklan, penjualan personal, promosi penjualan, dan publisitas atau hubungan masyarakat.

- a) **Iklan.** Iklan merupakan bentuk komunikasi non personal berbayar yang digunakan oleh perusahaan untuk mengajak atau menginformasikan suatu produk kepada calon konsumen.
- b) **Penjualan Personal.** Penjualan personal merupakan penjualan secara personal atau langsung kepada calon konsumen.
- c) **Promosi Penjualan.** Promosi penjualan merupakan bujukan langsung kepada calon konsumen seperti premium, kupon, dan sisipan paket untuk menarik minat.

d) Publisitas atau Hubungan Masyarakat. Upaya komunikasi yang ditujukan untuk membangun itikad baik dan sikap yang mendukung di kalangan masyarakat terhadap perusahaan dan produknya.

C. Strategi Pemasaran: *Segmenting, Targeting, Positioning*

Hadirnya konsep pemasaran dan pengenalan kebutuhan dan keinginan konsumen, mendorong produsen untuk mempertimbangkan target pasar, yaitu kelompok khusus yang terdiri dari orang-orang atau organisasi yang menjadi fokus pemasaran produk suatu perusahaan. Pemilihan target pasar biasanya menjadi langkah awal dalam strategi pemasaran. Kemudian, pemasaran mengharuskan adanya segmentasi pasar, yaitu proses pembagian pasar ke dalam berbagai kategori jenis konsumen, atau segmen yang memiliki kebutuhan dan keinginan serupa dan yang menunjukkan minat pada produk yang sama. Terakhir, dalam pemasaran perlu adanya positioning produk, yaitu proses perbaikan, penyesuaian, dan pengomunikasian karakteristik produk.

Dalam mengidentifikasi segmen pasar, perlu diketahui lima segmen yang dapat berpengaruh pada perilaku konsumen:

1. Segmentasi Geografis

Segmentasi geografis mencakup variabel geografis, mulai dari negara, tempat tinggal hingga lingkungan sekitar, yang dapat dipertimbangkan dalam mengidentifikasi beragam segmen pasar dalam strategi pemasaran.

2. Segmentasi Demografis

Segmentasi demografis merupakan strategi yang menggunakan karakteristik kependudukan atau demografi untuk mengidentifikasikan beragam segmen pasar. Karakteristik penduduk yang dapat dipertimbangkan dalam mengembangkan strategi segmentasi ini seperti usia, pendapatan, gender, status, ras, agama, suku dan kelas sosial.

3. Segmentasi Geo-Demografis

Segmentasi geo-demografis merupakan penggunaan kombinasi karakteristik geografis dan demografis untuk mengidentifikasi beragam segmen pasar dalam strategi segmentasi. Karakteristik geografis dan demografis yang paling umum digunakan seperti perpaduan antara tempat tinggal dan usia. Contoh segmen pasar suatu produk untuk perempuan berusia produktif antara 25-40 tahun yang tinggal di daerah kota.

4. Segmentasi Psikografis

Segmentasi psikografis merupakan strategi segmentasi yang menggunakan karakteristik psikografis untuk mengidentifikasi segmen pasar. Karakteristik psikografis pada umumnya seperti gaya hidup, opini, minat, dan sikap yang dapat dipertimbangkan dalam mengembangkan segmentasi pasar.

5. Segmentasi Perilaku

Segmentasi perilaku merupakan strategi segmentasi yang menggunakan variabel perilaku untuk mengidentifikasi segmen pasar. Variabel perilaku merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh sekelompok konsumen.

D. Bisnis Kecil Dan Bauran Pemasaran

Banyak dari perusahaan besar saat ini yang dulunya merupakan bisnis kecil. Rahasia di balik kesuksesan bisnis kecil adalah penerapan konsep pemasaran dan pemahaman yang baik terhadap unsur-unsur dalam bauran pemasaran.

1. Produk Bisnis Kecil

Sebagian produk dan perusahaan baru menemui kegagalan dari awal karena hanya sedikit konsumen yang membutuhkan dan menginginkan produknya. Banyak yang gagal mengestimasi potensi pasar yang realistis, dan sebagian besar menawarkan produk baru sebelum benar-benar memahami segmen target pasar mereka. Sebaliknya, pemahaman yang menyeluruh mengenai apa yang pelanggan inginkan telah menguntungkan banyak perusahaan kecil.

2. Harga Produk Bisnis Kecil

Penetapan harga yang asal-asalan dapat menghancurkan perusahaan yang menghasilkan produk baik. Kesalahan penetapan harga untuk bisnis kecil bermula dari kegagalan dalam memperkirakan pengeluaran operasional secara akurat. Ketika bisnis kecil menentukan harga dengan mengevaluasi biaya operasional dan memahami persaingan yang sedang dihadapi, maka banyak dari mereka akan memperoleh laba yang memuaskan.

3. Tempat untuk Bisnis Kecil

Kemampuan bisnis kecil untuk menarik dan mempertahankan konsumen, bergantung pada pilihan lokasi penjualan. Akan tetapi, bisnis kecil memiliki keuntungan yang lebih daripada pesaingnya dalam hal distribusi. Bisnis kecil lebih mampu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih cepat dan efisien dengan sentuhan personal tambahan.

4. Promosi Untuk Bisnis Kecil

Bisnis kecil yang sukses, merencanakan biaya promosi sebagai bagian dari biaya awal pendirian usaha. Sebagian bisnis kecil menekan biaya dengan menggunakan metode promosi yang relatif terjangkau, misalnya memasang iklan di koran lokal. Selain itu, bisnis kecil juga mengasosiasikan diri dan produk mereka dengan kelompok atau organisasi terkait.

E. Memahami Perilaku Konsumen

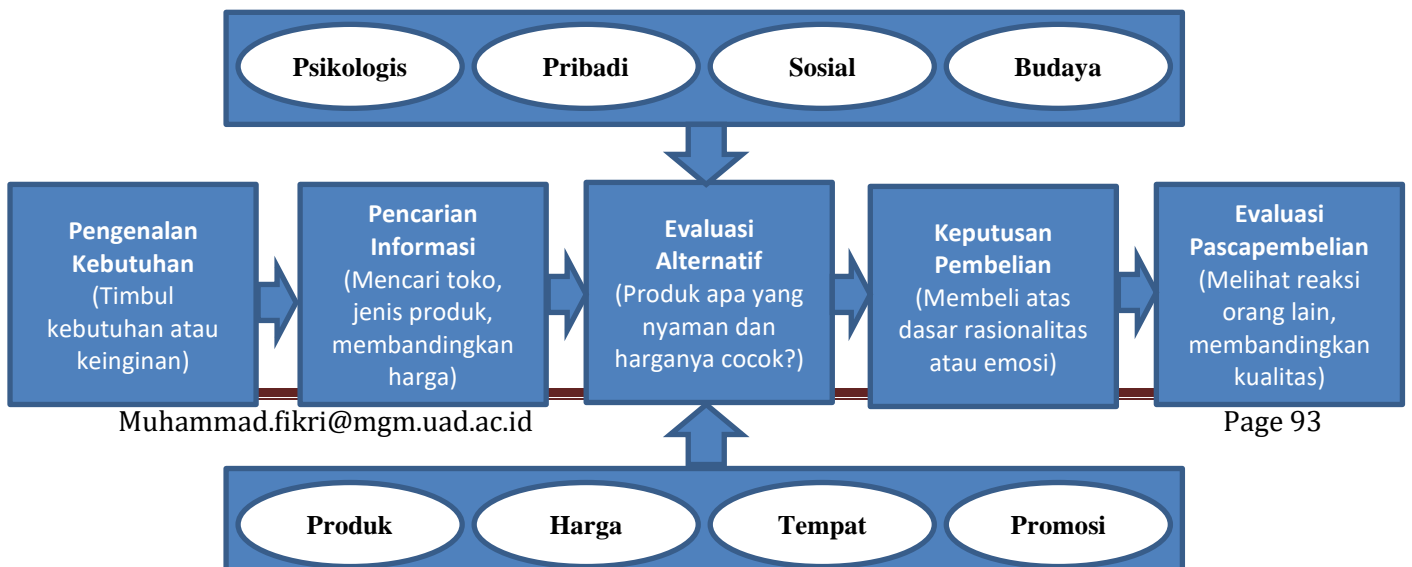
Perilaku konsumen merupakan proses keputusan konsumen yang mendorong mereka untuk membeli dan mengonsumsi berbagai macam produk.

1. Pengaruh-pengaruh pada Perilaku Konsumen

Untuk memahami perilaku konsumen, produsen sangat bergantung pada empat fokus bidang yang menjadi pengaruh utama terhadap perilaku konsumen, yaitu psikologis, pribadi, sosial, dan budaya.

- a) **Pengaruh Psikologis.** Pengaruh psikologis mencakup motivasi, persepsi, kemampuan belajar, dan sikap seseorang yang digunakan produsen untuk mempelajari perilaku pembelian.
- b) **Pengaruh Pribadi.** Pengaruh pribadi mencakup gaya hidup, kepribadian, dan status ekonomi yang digunakan produsen untuk mempelajari perilaku pembelian.
- c) **Pengaruh Sosial.** Pengaruh sosial mencakup keluarga, pemimpin opini (orang yang pendapatnya didengar oleh orang lain), dan kelompok referensi lain seperti teman, kolega, rekan kerja yang digunakan produsen untuk mempelajari perilaku pembelian.
- d) **Pengaruh Budaya.** Pengaruh budaya mencakup budaya, subkultur, dan kelas sosial yang digunakan produsen untuk mempelajari perilaku pembelian.

2. Proses Pembelian oleh Konsumen



Gambar 15
Proses Pembelian oleh Konsumen

F. Perilaku Pemasaran Dan Pembelian Oleh Organisasi

Dalam pasar konsumsi, transaksi pembelian dan penjualan kentara dilakukan masyarakat. Akan tetapi, hal yang sama pentingnya, tetapi tidak begitu terlihat, adalah pasar organisasi atau komersial. Pemasaran ke organisasi yang membeli barang dan jasa untuk digunakan dalam menghasilkan produk konsumsi melibatkan beragam jenis pasar dan perilaku pembelian dari orang-orang yang berada di dalam pasar konsumsi.

1. Pemasaran Bisnis

Pemasaran bisnis melibatkan pasar organisasi yang dibagi ke dalam empat kategori B2B, yaitu perusahaan jasa, industri, pedagang perantara (*reseller*), serta pemerintah dan lembaga.

- a) **Pasar Jasa.** Pasar jasa merupakan perusahaan yang bergerak dalam penyediaan jasa kepada masyarakat yang mengkonsumsi jasa.
- b) **Pasar Industri.** Pasar industri merupakan pasar organisasi yang terdiri dari perusahaan yang membeli barang yang diubah menjadi produk lain atau digunakan dalam proses produksi.
- c) **Pasar Pedagang Perantara.** Pasar perdagangan perantara merupakan pasar organisasi yang terdiri dari para perantara yang membeli dan menjual kembali barang jadi.
- d) **Pasar Pemerintah dan Kelembagaan.** Pasar pemerintah merupakan pasar organisasi milik pemerintah, sedangkan pasar kelembagaan merupakan pasar organisasi yang terdiri dari pembeli barang dan jasa dari kalangan non pemerintah seperti yayasan, rumah ibadah.

2. Perilaku Pembelian B2B

Dalam beberapa hal, perilaku pembelian oleh organisasi tidak sama dengan pembelian yang dilakukan oleh konsumen. Perbedaan ini antara lain kemampuan membeli yang dimiliki pembeli dan penekanan pada hubungan pembeli dengan penjual.

a) **Perbedaan Pembeli.** Tidak seperti kebanyakan konsumen, pembeli organisasi melakukan pembelian dalam jumlah besar dan mereka dari kalangan profesional, ahli, dan memiliki informasi mengenai produk yang baik.

b) **Perbedaan dalam Hubungan Pembeli dengan Penjual.** Hubungan antara penjual dengan konsumen sering kali bersifat tidak personal, berjangka pendek dan hanya berlangsung sekali waktu. Sebaliknya, hubungan antara penjual dengan organisasi sering kali melibatkan hubungan jangka panjang dan waktu yang relatif sering. Jadi, penjual dan organisasi bisa saja membentuk satu tim desain untuk merancang produk yang dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

3. Media Sosial dan Pemasaran

Jejaring sosial yang digunakan produsen saat ini berbentuk komunikasi yang mengalir antara orang-orang dan organisasi yang berinteraksi melalui sarana daring yang memfasilitasi penciptaan hubungan sosial di antara para penggunanya. Media jejaring sosial adalah situs web atau saluran akses, seperti Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, dan Youtube, yang menjadi tempat jutaan konsumen mencari informasi dan membahas produk sebelum membuat keputusan pembelian. Pemasaran viral merupakan bentuk pemasaran yang mengandalkan jejaring sosial dan internet untuk menyebarkan informasi. Tujuan pemasarannya adalah meningkatkan kesadaran merek, mempromosikan produk baru, atau mendorong rasa antusiasme sehingga dapat merangsang penjualan. Dengan beragam format jejaring sosial, produsen mendorong calon konsumen untuk mencoba produk dan memberitahukan kepada orang lain mengenai produk tersebut.

4. Bauran Pemasaran Internasional

Memasarkan produk di kanca internasional berarti merancang strategi untuk mendukung operasi bisnis global. Konsumen di luar negeri tentu berbeda dengan konsumen lokal dalam hal bahasa, kebiasaan, praktik bisnis, dan perilaku konsumen. Apabila produsen ingin memasuki pasar internasional, mereka tetap harus mempertimbangkan unsur bauran pemasaran.

a) **Produk Internasional.** Sebagian produk bisa dijual di luar negeri tanpa adanya perubahan apapun. Akan tetapi, kebanyakan produk domestik mengharuskan adanya perancangan ulang agar bisa memasuki pasar internasional.

b) **Harga Internasional.** Ketika menentukan harga untuk pasar internasional, produsen harus mempertimbangkan biaya operasionalnya, terutama biaya transportasi dan penjualan produk yang lebih tinggi di luar negeri.

- c) **Tempat Internasional.** Dalam sebagian industri, keterlambatan dalam memulai jaringan distribusi internasional bisa memakan biaya yang mahal. Banyak perusahaan menghindarkan keterlambatan dengan mengakuisisi bisnis lama yang memang sudah memiliki jaringan distribusi bisnis dan pemasaran yang luas.
- d) **Promosi Internasional.** Terkadang iklan bisa diterapkan dimana saja. Akan tetapi, produsen internasional saat ini sudah lebih menyadari akan perbedaan budaya yang dapat menimbulkan reaksi negatif terhadap iklan yang dirasa kurang pantas. Manajer harus cermat dalam menyesuaikan promosi produk dengan kebiasaan yang berlaku di suatu negara dan juga nilai budaya yang dianut, agar dapat mempromosikan produk secara lancar tanpa menemui hambatan.

BAB 10

MENGELOLA KEUANGAN BISNIS

A. Memahami Uang Dan Peran Perbankan

Uang merupakan benda yang mudah dibawa, mudah dibagi, bertahan lama, dan stabil, serta berfungsi sebagai alat tukar, penyimpan nilai dan satuan hitung.

1. Karakteristik Uang

Uang modern saat ini berbentuk logam dan kertas yang dicetak oleh pemerintah. Untuk lebih memahami beragam ciri khas uang, berikut adalah karakteristik yang dimiliki uang:

- a) **Kemudahan untuk dibawa.** Uang modern lebih ringan dan mudah dibawa kemana saja. Berbeda dengan zaman dulu yang mana uang diwujudkan dalam benda yang dianggap bernilai, seperti hewan ternak, logam mulia, yang susah untuk dibawa berpergian.
- b) **Kemudahan untuk dibagi.** Uang modern lebih mudah untuk dibagi menjadi unit yang lebih kecil dengan nilai yang sama, misalnya uang seribu rupiah sama dengan 10 keping uang 100 rupiah.
- c) **Bertahan lama.** Uang tidak dapat berubah bentuk, dan apabila lusuh dapat diganti dengan yang baru. Uang modern sulit untuk ditiru, sehingga setiap uang yang beredar memiliki identitas masing-masing.
- d) **Stabilitas.** Nilai uang modern memang mengalami fluktuasi, akan tetapi jauh lebih stabil dan dapat diperkirakan dibandingkan dengan uang dalam bentuk benda bernilai seperti hewan ternak dan logam mulia.

2. Fungsi Uang

Dalam perekonomian barter, yaitu perekonomian dimana orang menukarkan secara langsung satu barang dengan barang lainnya, yang mana harus mencari orang yang bersedia menukarkan barangnya dengan barang yang kita miliki, tentu sangat menyulitkan dan tidak praktis. Dalam zaman modern saat ini, perekonomian moneter membuat seseorang lebih praktis untuk mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan, cukup dengan menukarkan sejumlah uang yang senilai dengan barang tersebut. Uang memiliki tiga fungsi utama:

- a) **Alat tukar.** Uang digunakan untuk membeli dan menjual suatu barang. Tanpa adanya uang, kita akan mengalami kerepotan dengan sistem barter.
- b) **Penyimpan nilai.** Uang dapat digunakan untuk pembelian kapan saja dan menyimpan nilai.
- c) **Satuan hitung.** Uang dapat digunakan untuk mengukur nilai relatif suatu barang dan jasa. Uang juga berfungsi sebagai satuan hitung karena sebuah produk dapat dinilai dan dihitung dalam bentuk uang.

Dengan demikian, uang meningkatkan kenyamanan dan kemudahan bagi kehidupan kita-kita sehari-hari, baik bagi konsumen dan bisnis. Selain itu, karena uang

bersifat stabil, bisnis dan konsumen menyimpan uang mereka dengan rasa yakin bahwa uang mereka tidak akan berkurang nilainya untuk penggunaan dikemudian waktu.

B. Peran Akuntan Dan Informasi Akuntansi

Akuntansi merupakan sistem menyeluruh untuk mengumpulkan, menganalisis dan mengomunikasikan informasi keuangan kepada pemilik dan karyawan perusahaan, kepada publik, dan ke berbagai badan pemerintah atau pengawas. Untuk melakukan fungsi ini, akuntan perlu melakukan pencatatan yang disebut dengan pembukuan, yaitu pencatatan atas pajak, laba, dan beban perusahaan. Proses pembukuan ini dapat menilai efek dari berbagai transaksi terhadap kegiatan bisnis perusahaan. Sebuah bisnis pasti terlibat dalam banyak transaksi, maka menjadi suatu kewajiban untuk memastikan informasi yang konsisten dan bisa diandalkan. Kewajiban ini dilakukan oleh sistem informasi akuntansi, yaitu susunan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, mencatat, dan menyimpan informasi keuangan, sehingga dapat digunakan dalam laporan akuntansi dan manajemen. Pengguna informasi akuntansi antara lain:

1. Manajer Bisnis

Manajer bisnis menggunakan informasi akuntansi untuk mengembangkan sasaran dan rencana, menetapkan anggaran, serta mengevaluasi prospek masa mendatang.

2. Karyawan dan Serikat Pekerja

Karyawan dan serikat pekerja menggunakan informasi akuntansi untuk merencanakan dan menerima kompensasi, serta berbagai tunjangan seperti kesehatan, liburan dan pensiun.

3. Investor dan Kreditor

Investor dan kreditor menggunakan informasi akuntansi untuk memperkirakan pengembalian kepada pemegang saham, menentukan prospek pertumbuhan, dan memutuskan apakah perusahaan berada dalam risiko kredit yang baik.

4. Otoritas Pajak

Otoritas pajak menggunakan informasi akuntansi untuk merencanakan pajak masuk, menentukan besaran pajak kepada individu dan bisnis, dan memastikan jumlah yang tepat untuk dibayarkan tepat waktu.

5. Badan Regulator Pemerintah

Badan regulator pemerintah mengharuskan perusahaan untuk menunjukkan laporan keuangannya, sehingga calon investor dapat memiliki informasi valid mengenai status keuangan perusahaan tersebut.

C. Persamaan Akuntansi

Semua akuntan mengandalkan pemubukuan untuk mencatat dan melacak transaksi bisnis perusahaan. Hal yang mendasari semua prosedur pembukuan adalah persamaan akuntansi, yang menjadi alat utama dalam akuntansi:

$$\text{Aset} = \text{Kewajiban} + \text{Ekuitas Pemilik}$$

Setelah transaksi berlangsung, persamaan akuntansi harus seimbang. Jika tidak, maka terjadi yang namanya kesalahan akuntansi. Untuk memahami pentingnya persamaan ini, terlebih dahulu kita harus memahami istilah-istilah seperti aset, kewajiban dan ekuitas pemilik.

1. Aset dan Kewajiban

Aset merupakan sumber daya ekonomi yang diharapkan bermanfaat bagi perusahaan atau individu yang memilikinya. Aset dapat berubah tanak, bangunan, peralatan, persediaan, dan piutang. Sementara kewajiban merupakan utang yang ditanggung perusahaan ke organisasi atau individu di luar perusahaan.

2. Ekuitas Pemilik

Ekuitas pemilik merupakan jumlah uang yang akan diterima pemilik apabila mereka menjual seluruh aset perusahaan dan membayar seluruh kewajibannya. istilah lain untuk ekuitas pemilik adalah nilai kekayaan bersih, yaitu selisih antara apa yang dimiliki (aset) dikurangi dengan hutang (kewajiban). Kita dapat menuliskan persamaan untuk mengukur ekuitas pemilik terhadap aset dan kewajiban:

$$\text{Aset} - \text{Kewajiban} = \text{Ekuitas Pemilik}$$

Jika suatu perusahaan mengalami bangkrut, maka pemilik akan menerima dana setelah menjual aset dan melunasi kewajiban yang dimilikinya. Jika kewajiban lebih besar daripada aset, maka ekuitas pemilik menjadi negatif, dan perusahaan dinyatakan pailit. Ekuitas pemilik penting bagi investor dan oemberi pinjaman. Biasanya mereka ingin mengetahui ekuitas pemilik suatu bisnis sebelum berinvestasi atau memberikan pinjaman dana. Ekuitas pemilik yang lebih besar daripada kewajibannya, mengindikasikan jaminan yang lebih besar bagi pemberi pinjaman. Ekuitas pemilik terdiri dari dua sumber modal, yaitu jumlah yang awalnya diinvestasikan oleh pemilik dan laba yang dihasilkan dan diinvestasikan kembali dalam perusahaan.

D. Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan salah satu dari beberapa jenis pelaporan yang merangkum status keuangan perusahaan kepada pemegang saham untuk membantu dalam pengambilan keputusan manajerial. Laporan keuangan terbagi menjadi tiga kategori, yaitu neraca, laporan laba rugi, dan laporan arus kas. Secara keseluruhan, ketiga kategori laporan keuangan tersebut menggambarkan kondisi keuangan suatu perusahaan dan faktor apa saja yang mempengaruhinya.

1. Neraca

Neraca merupakan laporan keuangan yang berisi informasi rinci mengenai aset, kewajiban dan ekuitas pemilik suatu perusahaan.

a) **Aset.** Dari sudut pandang akuntansi, sebagian besar perusahaan memiliki tiga jenis aset, yaitu aset lancar, aset tetap dan tak berwujud.

1) **Aset lancar**, merupakan aset yang dapat atau akan diubah menjadi kas dalam kurun waktu setahun.

2) **Aset tetap**, merupakan aset dengan kegunaan atau nilai jangka panjang, seperti tanah, bangunan, dan peralatan.

3) **Aset tidak berwujud**, merupakan aset nonfisik seperti paten atau merek dagang, yang memiliki nilai ekonomis dalam bentuk manfaat yang diharapkan.

b) **Kewajiban.** Kewajiban sering kali dibedakan ke dalam dua kategori. *Pertama*, kewajiban lancar, yaitu hutang yang harus dilunasi segera atau jatuh tempo kurang dari satu tahun. *Kedua*, kewajiban jangka panjang, yaitu hutang yang memiliki jatuh tempo lebih dari satu tahun.

c) **Ekuitas Pemilik.** Ekuitas pemilik dibagi menjadi dua, yaitu modal disetor dan laba ditahan. Modal disetor merupakan uang yang diinvestasikan oleh pemiliknya ke dalam perusahaan. Sedangkan laba ditahan merupakan laba yang disimpan oleh perusahaan untuk kepentingan usaha daripada dibayarkan sebagai deviden.

2. Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi merupakan laporan keuangan yang berisi pendapatan dan beban tahunan perusahaan, sehingga hasil akhirnya menunjukkan laba atau rugi.

$$\text{Laba (atau Rugi)} = \text{Pendapatan} - \text{Beban}$$

Laporan laba rugi, terbagi dalam empat kategori: pendapatan, biaya pendapatan, beban operasi dan laba bersih. Laporan laba rugi menunjukkan kondisi keuangan yang terjadi selama satu periode, misalnya bulanan, kuartal atau tahunan.

- a) **Pendapatan.** Pendapatan merupakan dana yang mengalir ke dalam bisnis dari hasil penjualan barang atau jasa.
- b) **Biaya Pendapatan (Harga Pokok Penjualan).** Biaya pendapatan merupakan biaya yang ditanggung perusahaan saat memperoleh pendapatan dari perusahaan lain. Sedangkan harga pokok penjualan merupakan biaya untuk mendapatkan bahan baku dalam membuat suatu produk yang nantinya akan dijual oleh perusahaan selama tahun berjalan tersebut.
- c) **Beban Operasi.** Beban operasi merupakan biaya, selain biaya pendapatan yang timbul saat memproduksi suatu produk.
- d) **Laba Bersih.** Laba bersih merupakan selisih dari laba kotor dikurangi dengan beban operasi dan pajak pendapatan. Laba kotor merupakan laba awal yang bisa dihitung cepat dengan cara mengurangi pendapatan perusahaan dengan biaya pendapatannya.

3. Laporan Arus Kas

Laporan arus kas merupakan laporan keuangan yang menggambarkan penerimaan kas dan pembayaran kas tahunan. Laporan arus kas menunjukkan dampak kas dari tiga aspek bisnis: aktivitas operasional, aktivitas investasi dan aktivitas pembiayaan.

- a) **Arus Kas dari Operasi.** Bagian pertama dari laporan ini berhubungan dengan kegiatan operasional utama, yaitu transaksi yang dilibatkan dalam pembelian dan penjualan barang dan jasa.
- b) **Arus Kas dari Investasi.** Bagian kedua dari laporan tersebut menunjukkan kas bersih yang digunakan dalam atau yang disediakan oleh investasi. Hal ini mencakup penerimaan dan pembayaran kas dari pembelian dan penjualan saham, obligasi, properti, peralatan dan aset produktif lainnya.
- c) **Arus Kas dari Pembiayaan.** Bagian ketiga dari laporan ini menunjukkan kas bersih dari seluruh kegiatan pembiayaan. Hal ini meliputi arus kas masuk dari pinjaman atau penerbitan saham juga arus kas keluar untuk pembayaran deviden dan pembayaran dana pinjaman.

E. Standar Dan Praktik Pelaporan

Akuntan mengikuti praktik dan prinsip pelaporan standar saat mempersiapkan laporan eksternal. Bahasa umum yang ditentukan oleh praktik-praktik standar dan dimuat dalam GAAP dirancang untuk memberikan kepercayaan kepada pengguna eksternal sehubungan

dengan keakuratan dan makna dari informasi keuangan. GAAP mencakup beragam persoalan, seperti kapan waktu untuk mengakui pendapatan dari operasi dan bagaimana mempublikasikan informasi keuangan perusahaan ke publik. Tanpa standar demikian, pengguna laporan keuangan tidak akan bisa membandingkan informasi dari perusahaan lain, dan dapat disalahartikan, atau bahkan membuat kesimpulan yang salai mengenai kondisi keuangan yang sebenarnya.

1. Pengakuan Pendapatan dan Penetapan Waktu Aktivitas

Pelaporan arus kas masuk pendapatan, dan penetapan waktu transaksi, harus mematuhi prinsip-prinsip akuntansi yang memuat ketentuan mengenai kaporan keuangan. Pengakuan pendapatan merupakan pencatatan dan pelaporan pendapatan formasl pada waktu yang tepat. Meskipun suatu perusahaan memperoleh pendapatan secara berkelanjutan saat melakukan penjualan, laba tidak akan dilaporkan sampai siklus laba terpenuhi. Siklus laba dapat dikatakan terpenuhi apabila penjualan telah selesai dan produk telah dihantarkan, serta harga jual telah ditagih atau dapat ditagih (piutang dagang).

2. Pengakuan Penuh

Pengakuan penuh merupakan panduan yang mengharuskan laporan keuangan untuk tidak hanya berisi angka-angka, tetapi juga berisi penjelasan dan interpretasi manajemen terhadap angka-angka dalam laporan keuangan.

F. Menganalisis Laporan Keuangan

Laporan keuangan menyediakan data, yang pada akhirnya dapan menggambarkan tren dan dapat diterapkan untuk menciptakan beragam rasio (perbandingan angka). Kita kemudian dapat menggunakan tren dan rasio tersebut untuk menilai kondisi keuangan perusahaan, kemajuannya, dan prospek di masa mendatang. Rasio biasanya dibedakan menjadi tiga kategori utama: *Pertama*, rasio solvabilitas untuk mengukur risiko jangka pendek maupun jangka panjang. *Kedua*, rasio profitabilitas untuk mengukur potensi laba. *Ketiga*, rasio aktivitas untuk mengevaluasi penggunaan aset oleh pihak manajemen.

1. Rasio Solvabilitas: Kemampuan Peminjam Melunasi Hutang

Rasio solvabilitas menggambarkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban hutangnya. Rasio solvabilitas dibagi menjadi dua, yaitu solvabilitas jangka pendek dan solvabilitas jangka panjang. Solvabilitas jangka pendek merupakan rasio

keuangan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang secara langsung atau segera. Rasio yang dapat menggambarkan solvabilitas jangka pendek secara umum adalah rasio lancar (*current ratio*), yaitu rasio keuangan untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar hutang lancar dari aset lancar. Kemudian, solvabilitas jangka panjang merupakan rasio yang menggambarkan kewajiban hutang secara keseluruhan suatu perusahaan, dan memiliki waktu jatuh tempo lebih dari satu tahun.

2. Rasio Profitabilitas: Kekuatan Laba bagi Pemilik

Rasio profitabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang digunakan untuk pengembalian atas investasi. Bukti nyata laba dapat dilihat dari rasio profitabilitas, seperti laba per saham. Laba per saham merupakan rasio profitabilitas yang mengukur laba bersih yang diperoleh perusahaan atas setiap saham yang beredar.

3. Rasio Aktivitas: Seefisien Apa Perusahaan Menggunakan Sumber Dayanya

Efisiensi dalam penggunaan sumber daya perusahaan berhubungan erat dengan profitabilitas perusahaan. Sebagai calon investor, tentu ingin mengetahui perusahaan mana yang memperoleh banyak hasil dari sumber daya yang dimiliki. Informasi yang diperoleh dari laporan keuangan dapat digunakan untuk rasio aktivitas, sehingga dapat mengukur efisiensi penggunaan sumber daya tersebut. Hal ini dapat berlaku untuk berbagai aktivitas penting, misalnya iklan, penjualan, atau manajemen persediaan.

G. Menghadirkan Etika Ke Dalam Persamaan Akuntansi

Tujuan etika dalam akuntansi adalah untuk mempertahankan kepercayaan publik dalam lembaga bisnis, pasar keuangan, dan prospek dari profesi terkait akuntansi. Tanpa adanya etika, seluruh perangkat dan metode akuntansi tidak akan berarti, karena kegunaan mereka pada akhirnya bergantung pada kejujuran penerapan ilmu akuntansi. Selain peluang dan hasil positif yang dihasilkan dari dunia bisnis, perilaku tidak benar pun bisa terjadi. Di tengah banyaknya laporan publik mengenai tindakan amoral, etika masih menjadi bidang dimana seorang yang bersedua untuk melakukan hal yang benar bisa membuat suatu perubahan setiap harinya.

H. Manajemen Risiko

Suatu bisnis pasti menghadapi yang namanya risiko, yaitu ketidakpastian akan kejadian dimasa yang akan datang. Risiko terbagi menjadi dua jenis dasar, yaitu risiko spekulatif dan risiko murni. Risiko spekulatif merupakan risiko yang melibatkan kemungkinan untung atau rugi, seperti investasi keuangan. Sedangkan risiko murni

merupakan risiko yang melibatkan hanya kemungkinan rugi atau tidak rugi. Manajemen risiko merupakan proses pemeliharaan daya penciptaan laba dan aset perusahaan dengan mengurangi ancaman kerugian akibat kejadian yang tidak bisa dikendalikan. Proses manajemen risiko biasanya dibagi menjadi lima tahapan:

- 1. Mengidentifikasi Risiko dan Potensi Kerugian.** Manajer menganalisis risiko perusahaan untuk mengenali potensi kerugian.
- 2. Mengukur Frekuensi dan Keparahan Kerugian, serta Dampaknya.** Untuk mengukur frekuensi dan keparahan kerugian, manajer harus memperhitungkan kegiatan dimasa lalu dan sekarang, seperti seberapa sering perusahaan memperkirakan kerugian tersebut terjadi dan berapa kira-kira besarnya kerugian tersebut.
- 3. Mengevaluasi Alternatif dan Memilih Teknik Terbaik untuk Menangani Kerugian.** Setelah mengidentifikasi dan mengukur potensi kerugian, manajer telah berada dalam posisi yang lebih baik untuk memutuskan cara penanganannya. Terdapat empat pilihan cara penanganan:
 - a) Penghindaran Risiko.** Praktik menghindari risiko dengan menolak atau menghentikan keikutsertaan dalam suatu kegiatan.
 - b) Pengendalian Risiko.** Praktik meminimalkan frekuensi atau keparahan kerugian dari kegiatan berisiko.
 - c) Retensi Risiko.** Praktik melindungi kerugian perusahaan melalui pnggunaan dana perusahaan.
 - d) Pengalihan Risiko.** Praktik mengalihkan risiko suatu perusahaan ke perusahaan lain.
- 4. Menerapkan Program Manajemen Risiko.** Sarana penerapan keputusan manajemen risiko bergantung pada teknik yang dipilih dan kegiatan yang sedang dikelola.
- 5. Memantau Hasil.** Jenis-jenis risiko bermunculan seiring dengan berubahnya pelanggan, fasilitas, karyawan dan produk. Manajer harus secara berkala memantau risiko perusahaan, mengevaluasi ulang metode yang digunakan dalam mengelola risiko, dan memperbaikinya jika diperlukan.

Untuk menangani sebagian besar risiko, baik bisnis maupun individu dapat memilih untuk menggunakan asuransi. Asuransi diperoleh dengan cara membayar premi asuransi, yaitu iuran yang dibayarkan kepada perusahaan asuransi oleh pemegang polis atas perlindungan asuransi yang diberikan. Sebagai gantinya, perusahaan asuransi menerbitkan polis asuransi, yaitu kesepakatan formal untuk membayar seseorang pemegang polis sejumlah dana tertentu apabila suatu kerugian terjadi. Dalam beberapa kasus, pihak

tertanggung juga harus membayar tanggung sendiri, yaitu jumlah kerugian yang harus ditanggung oleh pihak tertanggung sebelum klaim diberikan.

Terdapat berbagai bentuk khusus asuransi untuk bisnis, seperti asuransi tanggung gugat, asuransi harta benda, asuransi gangguan bisnis, asuransi untuk orang tua, dan kesepakatan penerusan bisnis.

1. Asuransi Tanggung Gugat

Asuransi yang melindungi dari kerugian akibat kerusakan terhadap individu atau harta benda dimana pihak tertanggung dinyatakan bertanggung jawab atas kerusakan tersebut.

2. Asuransi Harga Benda

Asuransi yang melindungi dari kerugian akibat kerusakan fisik atau hilangnya harta benda pribadi dari pihak tertanggung.

3. Asuransi Gangguan Bisnis

Asuransi yang melindungi kehilangan pendapatan selama perusahaan tidak dapat menjalankan bisnisnya.

4. Asuransi Untuk Orang Tua

Bentuk khusus asuransi bisnis yang dirancang untuk menutup pengeluaran yang terjadi akibat hilangnya karyawan utama.

5. Kesepakatan Penerusan Bisnis

Bentuk khusus asuransi bisnis yang mengatur pemilik untuk membeli bagian kepemilikan rekan bisnis yang meninggal dari para ahli warisnya.

BAB 11

MENGEMBANGKAN DAN MENETAPKAN HARGA PRODUK

A. Pengertian Produk

Dalam mengembangkan bauran pemasaran produk, baik barang maupun barang, produsen harus mempertimbangkan apa yang benar-benar diinginkan oleh konsumen saat

membeli produk, baru kemudian produsen dapat merencanakan strategi secara efektif. Strategi produk dimulai dengan memahami bahwa setiap produk merupakan *paket nilai* yang memberikan manfaat untuk memenuhi keinginan konsumen.

1. Paket Nilai

Suatu produk, baik itu barang maupun jasa, atau kombinasi keduanya memberikan nilai dari berbagai manfaat, fitur, dan imbalan kepada pelanggan. fitur produk merupakan kualitas, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang dibangun oleh perusahaan ke dalam produknya. Sebagai contoh, *smartphone* saat ini berlomba untuk menawarkan fitur kualitas gambar yang dihasilkan dari kamera canggih yang tertanam di dalamnya. Selain itu, perusahaan juga memberikan layanan purna jual (*after sales*) sebagai bentuk kepedulian dan tanggung jawab atas produknya kepada konsumen. Hal itu tentu saja dilakukan oleh perusahaan untuk menarik minat dan memenuhi kebutuhan dari konsumen.

Saat ini konsumen menilai produk sebagai sekumpulan atribut, manfaat, dan fitur yang oleh produsen disebut sebagai paket nilai. Konsumen semakin berharap untuk mendapatkan produk dengan paket nilai yang lebih tinggi, dengan manfaat dan fitur yang lebih banyak pada harga yang masuk akal, sehingga perusahaan harus bersaing untuk menonjolkan paket nilai yang lebih unggul dari pesaingnya.

2. Mengklasifikasikan Barang dan Jasa

Produk dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok, yaitu produk konsumsi dan produk industri. Seperti yang kita ketahui, pembelian produk industri dan produk konsumsi tentu berbeda jauh. Demikian pula, memasarkan produk kepada konsumen sangat berbeda dengan memasarkan produk kepada perusahaan dan organisasi lain.

a) Mengklasifikasikan Produk Konsumsi. Produk konsumsi biasanya dibagi ke dalam tiga kategori yang mencerminkan perilaku pembeli:

- **Barang kebutuhan sehari-hari** seperti makanan dan minuman, dan **jasa kebutuhan sehari-hari** seperti restoran cepat saji. Produk ini tergolong murah dan dibeli secara berkala, serta hanya menghabiskan sedikit waktu dan usaha.
- **Barang belanja** seperti perabotan rumah tangga, dan **jasa belanja** seperti reservasi tiket. Produk ini tergolong mahal dan lebih jarang dibeli daripada barang kebutuhan sehari-hari. Konsumen sering kali membandingkan harga, merek, toko, serta pilihan alternatif lainnya sebelum membeli.

- **Barang kebutuhan khusus** seperti gaun pengantin, dan **jasa kebutuhan khusus** seperti wedding organizer. Produk ini tergolong sangat penting/khusus dan juga mahal. Konsumen biasanya menggunakan produk ini untuk tujuan tertentu.

b) Mengklasifikasikan Produk Industri. Produk industri dibagi ke dalam tiga kategori:

- **Item produksi**, merupakan barang atau jasa yang digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan produk lain. Contohnya minyak bumi yang diubah menjadi bensin.
- **Item beban**, merupakan produk industri yang dibeli dan dikonsumsi selama setahun oleh perusahaan untuk menghasilkan produk lain. Contohnya listrik yang digunakan untuk menjalankan mesin produksi.
- **Item modal**, merupakan produk industri yang mahal, bertahan lama, dan terkadang bersifat permanen. Contohnya bangunan dan peralatan yang digunakan untuk produksi.

3. Bauran Produk

Sekelompok produk yang dihasilkan oleh perusahaan untuk dijual, baik itu produk konsumsi maupun produk industri disebut dengan bauran produk. Banyak perusahaan memulai bisnisnya dari memproduksi satu buah produk. Seiring jalannya waktu, perusahaan menemukan bahwa produk awal yang dihasilkan kurang memenuhi keinginan konsumen. Kemudian perusahaan mencoba untuk meluncurkan produk yang sama, tetapi dengan sentuhan inovasi baru atau produk awal tersebut dikembangkan lagi. Contohnya seperti produk kopi atau mie instan, yang memiliki berbagai varian inovasi dari masing-masing produknya, seperti kopi susu, kopi espresso, dan mie instan dengan berbagai varian rasa. Sekelompok produk yang mirip satu sama lain karena fungsinya sama atau dijual kepada kelompok konsumen yang sama disebut dengan lini produk.

B. Mengembangkan Produk Baru

Untuk berekspansi atau mendiversifikasikan lini produk utamanya sehingga mampu bertahan, perusahaan dituntut harus mengembangkan dan memperkenalkan produk baru di pasaran. Adanya persaingan dan perubahan preferensi pelanggan, perusahaan tidak bisa bertahan hanya dengan satu produk yang sukses di pasaran. Bahkan produk yang sudah

terkenal sekalipun, tetap harus mengalami perbaikan dan perkembangan agar sejalan dengan perubahan teknologi dan selera konsumen.

1. Proses Pengembangan Produk Baru

Tingginya permintaan konsumen memicu terjadinya inovasi pengembangan produk baru oleh perusahaan. Pengembangan produk merupakan proses yang panjang dan memakan biaya yang besar. Banyak perusahaan yang telah menghadirkan departemen riset dan pengembangan (R&D) untuk mengeksplorasi potensi produk baru. Alasan perusahaan mendedikasikan begitu banyak sumber daya untuk mencari potensi produk baru, dan terkadang harus menolak berbagai gagasan menarik di antaranya: *Pertama*, tingginya tingkat mortalitas untuk ide baru menunjukkan bahwa hanya ada segelintir produk baru yang bisa dilepas ke pasar. *Kedua*, bagi sebagian besar perusahaan, kecepatan menghasilkan produk baru ke pasaran sama pentingnya dengan upaya pengembangan produk itu sendiri.

2. Tingkat Mortalitas Produk

Diperlukan banyak gagasan produk baru untuk menciptakan satu produk yang benar-benar dapat diterima oleh pasaran. Banyak gagasan menarik yang mengalami kegagalan ketika menjadi sebuah produk baru. Menciptakan produk baru bukanlah hal yang mudah, bahkan bagi produsen yang berpengalaman sekalipun. Semakin cepat produk baru untuk diluncurkan di pasaran, semakin besar peluang produk tersebut untuk bertahan. Dengan memperkenalkan produk baru lebih dulu daripada pesaingnya, perusahaan telah membuktikan diri sebagai pemimpin pasar. Selain itu, ketika produk baru lebih cepat untuk diluncurkan di pasaran, ini merupakan sebuah strategi perusahaan untuk melakukan pengenalan produk baru agar cepat tanggap terhadap perubahan pasar atau pelanggan.

3. Tujuh Tahap Proses Pengembangan

Untuk meningkatkan peluang perusahaan dalam mengembangkan produk berhasil di pasaran, banyak perusahaan menggunakan tahapan berikut dalam proses pengembangan produk.

- a) **Gagasan produk.** Pengembangan produk dimulai dari mencari gagasan produk baru. Gagasan produk bisa diperoleh dari konsumen, tim penjualan, departemen R&D, pemasok, atau personel teknis.
- b) **Penyaringan.** Setelah diperoleh kumpulan gagasan produk, kemudian disaring untuk menghapus gagasan produk yang tidak berkaitan dengan kemampuan dan tujuan perusahaan

- c) **Pengujian Konsep.** Setelah gagasan diseleksi pada tahap penyaringan, kemudian perusahaan menggunakan riset pasar untuk memperoleh masukan dari konsumen mengenai manfaat dan harga.
- d) **Analisis Bisnis.** Setelah masukan dari konsumen dikumpulkan, produsen membandingkan biaya dan manfaat produk untuk mengamati apakah produk tersebut memenuhi persyaratan minimum agar bisa mencapai tujuan laba.
- e) **Pengembangan Prototipe.** Setelah menemukan potensi laba dari suatu produk, tim teknik, R&D, menghasilkan sebuah produk prototipe untuk kemudian dilakukan uji coba.
- f) **Pengujian Produk dan Uji Pemasaran.** Setelah prototipe dihasilkan, selanjutnya perusahaan dapat menguji produk tersebut ke pasaran untuk melihat apakah produk tersebut memenuhi keinginan konsumen yang sebenarnya.
- g) **Komersialisasi.** Apabila konsumen menunjukkan respon yang positif terhadap produk yang diuji, maka perusahaan dapat melakukan produksi massal atas produk tersebut.

C. Siklus Hidup Produk

Ketika sebuah produk berada di pasaran, maka produk ini memasuki siklus hidup produk, yaitu serangkaian tahap yang dilalui produk selama umur komersialnya. Bergantung dari kemampuan produk itu dalam menarik minat dan mempertahankan loyalitas pelanggan, siklus hidup produk dapat mencapai hitungan bulan, tahun, bahkan dekade. Produk yang memiliki citra kuat dan mapan, maka siklus hidupnya relatif lama.

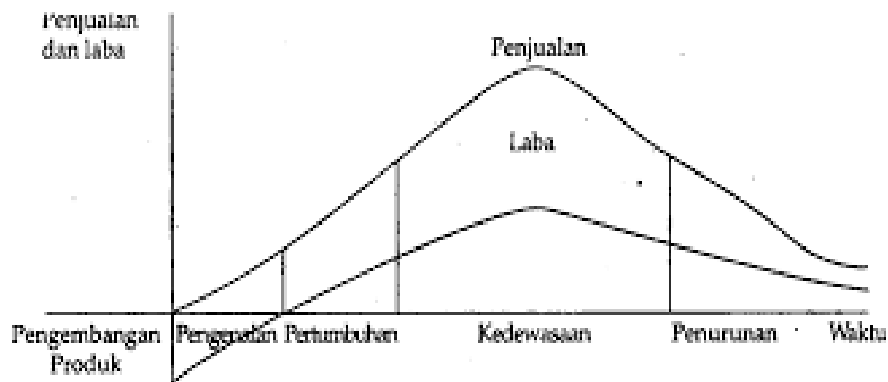
1. Tahap-Tahap Siklus Hidup Produk

Siklus hidup barang dan jasa adalah proses alami yang dialami produk saat memasuki pasaran. Siklus hidup produk dimulai sedari lahir, tumbuh dewasa, dan akhirnya akan mengalami penurunan dan mati. Berikut adalah empat fase siklus hidup produk yang biasa ditemui:

- a) **Perkenalan.** Tahap ini dimulai ketika produk dikenalkan di pasaran. Produsen berupaya membuat konsumen sadar akan keberadaan produk tersebut. Biaya pengembangan, produksi, dan penjualan menghapus seluruh laba.
- b) **Pertumbuhan.** apabila produk baru menarik cukup banyak minat konsumen di pasaran, maka penjualan mulai merangkak naik. Kemudian produsen menurunkan harga dan meningkatkan promosi untuk mendongkrak penjualan. Produk tersebut

mulai menghasilkan laba ketika pendapatan melampaui biaya produksi, dan perusahaan pesaing mulai memperkenalkan produk versinya di pasaran

- c) **Kedewasaan.** Tahap ini menjadi yang terpanjang dalam siklus hidup produk. Pertumbuhan penjualan memuncak dan kemudian akhirnya menurun. Meskipun produk memperoleh laba tertingginya di tahap ini, persaingan semakin ketat dan akhirnya mengharuskan perusahaan untuk menurunkan harga dan meningkatkan promosi, sehingga laba yang diperoleh menurun. Menjelang akhir fase ini, penjualan mengalami penurunan.
- d) **Penurunan.** Penjualan dan laba dari produk mengalami penurunan. Perusahaan mulai mengurangi tingkat promosi, tetapi tetap mempertahankan produk dipasaran untuk memberikan sedikit laba.



Gambar 16
Siklus Hidup Produk

2. Memperpanjang Siklus Hidup Produk: Alternatif terhadap Produk Baru

Semua perusahaan tentu menginginkan untuk tetap mempertahankan posisi produk dalam tahap kedewasaan selama mungkin. Kenyataannya, perusahaan dapat memperpanjang siklus hidup produk melalui sejumlah cara efektif, di antaranya:

- a) **Perluasan produk.** Produk yang telah ada dipasarkan secara global alih-alih domestik semata.
- b) **Adaptasi produk.** Produk dimodifikasi agar memiliki daya tarik yang lebih tinggi di negara lain.
- c) **Reintroduksi.** Menghidupkan kembali produk lama atau yang sudah ketinggalan zaman ke pasar yang lebih baru.

3. Identifikasi Produk

- a) **Pemerekan produk.** Pemerekan adalah proses menggunakan simbol untuk mengomunikasikan kualitas suatu produk yang dibuat oleh produsen tertentu. Merek dirancang untuk menandai keseragaman kualitas, sehingga konsumen yang mencoba dan menyukai suatu produk bisa kembali menggunakan produk tersebut dengan mengingat nama atau logo produk tersebut. Beberapa manfaat dari pemerekan antara lain loyalitas merek dan kesadaran merek, yaitu merek yang pertama kali muncul dalam benak ketika mempertimbangkan suatu kategori produk.
- b) **Jenis-jenis nama merek.** Hampir setiap produk memiliki nama merek masing-masing. Terdapat beragam jenis nama merek untuk meningkatkan kesadaran konsumen mengenai karakteristik dan kualitas produk saingan.
- 1) **Merek nasional,** merupakan produk bermerek yang dihasilkan, didistribusikan secara luas, dan mengusung nama produsen yang bersangkutan.
 - 2) **Merek lisensi,** merupakan produk bermerek yang hak paten namanya telah dibeli penjual dari organisasi atau individu tertentu.
 - 3) **Merek pribadi,** merupakan produk bermerek yang dibuat oleh pedagang grosir atau peritel dari produsen.
- c) **Mengemas produk.** Pengemasan merupakan wadah fisik untuk memuat produk yang dijual, diiklankan atau dilindungi. Produk memerlukan pengemasan untuk mengurangi risiko kerusakan. Suatu kemasan juga berfungsi sebagai iklan yang menarik dan memperlihatkan merek produk.

D. Menetapkan Harga

Komponen utama kedua dari bauran pemasaran adalah penetapan harga, yaitu proses menentukan berapa yang harus dibayar konsumen dan yang diterima penjual atas penjualan suatu produk. Penetapan harga melibatkan pemahaman mendalam bagaimana harga-harga ini berkontribusi dalam mencapai tujuan penjualan perusahaan.

1. Penetapan Harga untuk Memenuhi Tujuan Bisnis

Tujuan penetapan harga adalah sasaran yang ingin dicapai penjual dalam menetapkan harga produknya. Tujuan penetapan harga oleh sebagian besar perusahaan adalah untuk memaksimalkan laba, pangsa pasar, dan e-bisnis. Keputusan penetapan harga juga dipengaruhi oleh kebutuhan untuk bisa bersaing dalam pasar, melalui kepedulian sosial dan etika, dan bahkan dengan citra perusahaan.

- a) **Tujuan Memaksimalkan Laba.** Penetapan harga yang dilakukan penjual sangat menentukan besaran pendapatan yang diperoleh perusahaan, yang diperoleh dari hasil perkalian antara jumlah produk yang terjual dengan harga produk tersebut.

$$\text{Pendapatan} = \text{Harga Jual Produk} \times \text{Jumlah Produk Terjual}$$

Perusahaan berusaha untuk menetapkan harga jual terbaik untuk produknya, sehingga dapat memaksimalkan perolehan laba dari penjualan produk. Apabila perusahaan menetapkan harga terlalu rendah, banyak produk yang terjual, tetapi tidak bisa memaksimalkan laba dari masing-masing produk yang terjual. Sedangkan apabila perusahaan menetapkan harga terlalu tinggi, sedikit produk yang terjual, tetapi laba yang diperoleh dari masing-masing produk yang terjual sangat maksimal. Dalam menghitung laba, manajer harus mempertimbangkan faktor produksi suatu produk, seperti biaya bahan baku, sumber daya yang digunakan, serta biaya promosi. Maka dari itu, perusahaan berusaha menetapkan harga untuk menutup biaya produksi dan tetap memperoleh laba.

- b) **Tujuan Pangsa Pasar.**

Dalam jangka waktu yang panjang, suatu bisnis harus mampu menghasilkan laba agar dapat bertahan. Perusahaan bersedia menerima laba minimum atau bahkan merugi, agar konsumen mencoba produk mereka, dan awalnya perusahaan menetapkan harga rendah atas produk barunya untuk menciptakan pangsa pasar, yaitu persentase total penjualan yang dihasilkan suatu perusahaan atas jenis produk tertentu. Bahkan, produk yang sudah mapan di pasaran, kepemimpinan pangsa pasar dapat mengalahkan laba sebagai tujuan penetapan harga.

- c) **Tujuan E-Bisnis.**

Ketika perusahaan akan melakukan penetapan harga untuk penjualan di internet, maka harus mempertimbangkan beragam jenis biaya dan kesadaran konsumen. Banyak e-bisnis yang bisa menawarkan biaya dan harga yang lebih rendah karena kemampuan pemasaran khas dari internet. Web menyediakan hubungan langsung antara produsen dan konsumen, sehingga konsumen sering kali menghindari biaya tambahan yang dikenakan pedagang grosir dan peritel. Faktor lainnya adalah kemudahan dalam membandingkan produk. Melalui internet, berbelanja jadi lebih efisien daripada harus mengunjungi satu toko ke toko lain untuk mencari harga terbaik.

2. Alat-Alat Penetapan Harga

Apapun tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, manajer cenderung mengukur dampak potensial sebelum memutuskan harga akhir. Dua alat yang digunakan untuk tujuan ini antara lain *penetapan harga berorientasi biaya* dan *analisis titik impas*. Meskipun tiap alat ini dapat digunakan secara mandiri, keduanya sering digunakan secara bersamaan, karena masing-masing dapat memberikan jenis informasi yang berbeda dalam penetapan harga yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

a) Penetapan Harga Berorientasi Biaya. Penetapan harga berorientasi biaya merupakan penetapan harga yang mempertimbangkan keinginan perusahaan untuk menghasilkan laba dan kebutuhannya dalam menutup biaya operasional.

$$\text{Harga Jual} = \text{Biaya Operasional} + \text{Laba Yang Diinginkan}$$

b) Analisis Titik Impas. Analisis titik impas merupakan penetapan harga dengan cara mengidentifikasi volume penjualan dimana biaya total sama dengan pendapatan total dengan membandingkan biaya dengan pendapatan untuk berbagai volume penjualan dan menunjukkan pada harga jual tertentu, jumlah kerugian atau laba dari setiap volume penjualan.

$$\text{Titik Impas} = \frac{\text{Total Biaya Tetap}}{\text{Harga} - \text{Biaya Variabel}}$$

Biaya tetap merupakan biaya yang timbul tanpa mempertimbangkan kuantitas produk yang dihasilkan atau dijual. Sedangkan biaya variabel merupakan biaya yang timbul seiring dengan berubahnya kuantitas produk yang dihasilkan atau dijual.

E. Strategi Dan Taktik Penetapan Harga

Alat penetapan harga membantu manajer untuk menetapkan harga barang-barang tertentu. Akan tetapi, alat ini tidak bisa membantu mereka dalam landasan filosofi penetapan harga untuk situasi persaingan yang beragam. Berikut adalah strategi penetapan harga (penetapan harga sebagai kegiatan perencanaan) dan beberapa taktik penetapan harga (cara-cara manajer menerapkan strategi penetapan harga).

1. Strategi Penetapan Harga

Penetapan harga merupakan elemen penting dalam bauran pemasaran, juga sebagai alat pemasaran yang fleksibel, dan lebih mudah mengubah harga daripada mengubah produk atau saluran distribusi.

a) Penetapan Harga Produk yang Sudah Ada. Perusahaan memiliki tiga opsi untuk menetapkan harga produk yang sudah ada:

- 1) Menetapkan harga di atas harga pasar yang berlaku untuk produk yang serupa, sehingga dapat memetik manfaat dari anggapan umum bahwa harga lebih tinggi berarti kualitas lebih baik.
- 2) Menetapkan harga di bawah harga pasar sembari menawarkan produk dengan kualitas yang setara dengan produk pesaing yang berharga lebih tinggi.
- 3) Menetapkan harga pada atau mendekati harga pasar.

b) Penetapan Harga Produk Baru. Saat memperkenalkan produk baru di pasaran, perusahaan sering kali harus memilih antara harga tinggi atau rendah. Ada dua opsi yang dapat digunakan oleh perusahaan:

- 1) **Penetapan harga memerah pasar**, yaitu menetapkan harga tinggi di awal untuk menutup biaya pengembangan dan peluncuran produk, dan menghasilkan laba besar untuk setiap barang yang terjual. Hal tersebut bisa berhasil jika produsen dapat meyakinkan konsumen bahwa produk tersebut benar-benar baru dan berbeda dari produk lamanya, serta tidak ada persaingan utama dalam waktu dekat.
- 2) **Penetapan harga penetrasi**, yaitu menetapkan harga rendah di awal agar produk dapat masuk ke pasaran, berupaya mendorong minat konsumen dan merangsang mereka untuk mencoba membeli. Strategi ini sangat cocok untuk memperkenalkan produk yang diperkirakan memiliki pesaing dalam waktu dekat.

c) Strategi Penggabungan. Strategi yang menggabungkan beberapa produk untuk dijual sebagai satu unit produk pada harga yang lebih rendah, daripada menjualnya satu per satu.

2. Taktik Penetapan Harga

Tanpa memandang strategi harga yang di ambil, suatu perusahaan dapat menerapkan satu taktik penetapan harga atau lebih. Perusahaan yang menjual beragam barang dalam satu kategori produk sering kali menggunakan *penetapan harga lini*, yaitu menetapkan sejumlah harga yang terbatas untuk beberapa kategori produk. Sebagai contoh, produsen memperkirakan harga Rp 100.000, Rp 250.000, dan Rp 300.000 sebagai titik harga untuk produk pakaian, sehingga seluruh produk pakaian akan ditetapkan pada ketiga harga tersebut. Dengan melakukan hal ini, produsen dapat menjual produk pakaian ke berbagai segmen konsumen yang ingin disasarinya.

Penetapan harga psikologis merupakan penetapan harga yang didasarkan pada kenyataan bahwa konsumen tidak benar-benar rasional saat membuat keputusan pembelian. Salah satunya jenisnya yaitu penetapan harga ganjil-genap yang didasarkan pada teori bahwa konsumen memilih harga yang tidak disajikan dalam nilai genap.

Sebagai contoh, konsumen menganggap harga Rp 100.000 jauh lebih mahal dari pada Rp 99.999. Selain itu, penjual terkadang harus memberikan potongan harga atau diskon, untuk mendorong tingkat penjualan produk.

BAB 12

TEKNOLOGI INFORMASIN BAGI BISNIS

A. Dampak Teknologi Informasi: Pendorong Perubahan Bisnis

Banyak dampak yang timbul akibat dari teknologi informasi (TI) terhadap dunia bisnis. Teknologi Informasi (TI) merupakan beragam perangkat dan alat untuk menciptakan,

menyimpan, mempertukarkan, dan menggunakan informasi dalam beragam moda, mencakup citra visual, suara, multimedia, dan data bisnis, telah mengubah struktur organisasi bisnis, yang secara radikal mengubah cara karyawan dan pelanggan berinteraksi. *E-commerce* atau perdagangan elektronik merupakan penggunaan internet dan media elektronik untuk transaksi ritel dan B2B. Kita akan mengamati bagaimana TI mempengaruhi dunia bisnis untuk meningkatkan produktivitas, memperbaiki operasi dan proses bisnis, menciptakan peluang bisnis baru, dan berkomunikasi.

1. Menciptakan Kantor Jinjing: Menyediakan Akses Informasi Instan Jarak Jauh

Perangkat TI dapat menghemat waktu dan biaya bisnis, dimana karyawan, pelanggan, dan pemasok dapat berkomunikasi dari mana pun. Kemampuan pesiar bergerak TI telah menghilangkan jarak antara tempat kerja dan kantor pusat. Karyawan tidak lagi harus bekerja dari kantor, dan tidak semua kegiatan operasional perusahaan dipusatkan pada satu tempat.

2. Memungkinkan Layanan yang Lebih Baik dengan Mengoordinasikan Pengiriman Jarak Jauh

Dengan akses internet, kegiatan perusahaan dapat tersebar di berbagai lokasi, tetapi dapat dikoordinasikan melalui sistem jaringan yang menyediakan layanan yang lebih baik bagi konsumen. Hal ini menghindarkan perusahaan dari kerumitan tahap-tahap pengiriman yang mahal apabila kegiatan ini dilangsungkan dari satu lokasi.

3. Menciptakan Organisasi yang Lebih Ramping dan Lebih Efisien

Jaringan dan teknologi telah menghadirkan perusahaan yang lebih ramping dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit dengan struktur yang lebih sederhana. Jaringan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan ketertautan informasi antara karyawan dan pelanggan, kepuasan pelanggan dan kerja dapat dicapai dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit. Komunikasi TI mendayagunakan keterampilan karyawan secara lebih baik dan memberikan efisiensi yang lebih tinggi dari sumber daya fisik.

4. Memungkinkan Kolaborasi yang Lebih Baik

Kolaborasi antar unit internal dan dengan perusahaan eksternal akan menjadi lebih baik ketika perusahaan menggunakan perangkat lunak kolaborasi dan perangkat komunikasi TI lainnya. Perusahaan belajar bahwa persoalan kompleks dapat diatasi secara lebih baik dengan menggunakan kolaborasi yang didukung TI, baik bersama tim formal maupun interaksi spontan antara individu dan departemen. Rancangan produk baru, misalnya, dahulu menjadi tanggung jawab perancang dan ahli teknik. Sekarang

telah menjadi kegiatan bersama dengan menggunakan informasi dari pelanggan, dengan para karyawan di bagian pemasaran, keuangan, produksi, yang secara bersama-sama menentukan rancangan terbaik untuk produk baru.

5. Memungkinkan Pertukaran Global

Jangkauan TI yang mendunia memungkinkan kolaborasi bisnis pada skala besar yang sangat penting.

6. Memperbaiki Proses Manajemen

TI juga telah mengubah karakteristik proses manajemen. Dahulu, manajer atas tidak menyibukkan diri dengan informasi detail yang tersaring dari tempat kerja karena menghabiskan biaya yang besar untuk mengumpulkan informasi demikian, serta proses pengumpulan dan pencatatan informasi sangat melelahkan. Namun, setelah hadirnya TI, dengan pemrosesan elektronik database digital, perangkat lunak khusus dan jaringan interaktif, informasi instan bisa diakses dan berguna bagi seluruh tingkatan manajemen. Manajer dapat mengoordinasikan kinerja perusahaan secara lebih baik.

7. Memberikan Fleksibilitas untuk Kustomisasi

Kemajuan TI menciptakan kemampuan produksi barang dan jasa yang memungkinkan bisnis menawarkan keragaman produk yang lebih besar, pilihan kustomisasi (sesuai dengan permintaan pelanggan), dan waktu pengiriman yang lebih cepat. Prinsip kustomisasi massal ini memungkinkan perusahaan untuk memproduksi dalam jumlah besar, dan TI memungkinkan setiap barang menampilkan pilihan unik yang diinginkan pelanggan.

8. Menyediakan Peluang Bisnis Baru

TI tidak hanya memperbaiki bisnis usaha yang sudah ada, tetapi juga menciptakan bisnis yang benar-benar baru. Bagi bisnis besar, hal ini berarti mengembangkan produk baru, menawarkan layanan baru, dan menjangkau klien baru.

B. Fondasi Utama Teknologi Informasi: Sumber Daya Bisnis

Bisnis saat ini memiliki beragam bentuk sumber daya TI yang siap dipergunakan. Selain internet dan surel, sumber daya ini mencakup teknologi komunikasi, jaringan, perangkat keras dan perangkat lunak.

1. Internet dan Sumber Komunikasi Lain

Internet merupakan sistem jaringan komputer yang saling terkoneksi melalui teknologi suara, elektronik dan nirkabel. Komputer yang berada dalam jaringan tersebut

terkoneksi dengan beragam protokol komunikasi, atau sistem pengkodean standar seperti *hypertext transfer protocol* (HTTP) yang digunakan oleh *World Wide Web*, cabang internet yang terdiri dari dokumen-dokumen hypertext yang saling bertautan atau laman web. Internet telah menggantikan posisi telepon, mesin fax, dan surat menyurat. Internet juga telah melahirkan sejumlah teknologi komunikasi bisnis lain seperti *intranet*, *ekstranet*, *electronic conferencing*, dan *satelit komunikasi VSAT*.

- a) **Intranet**, merupakan jaringan pribadi milik perusahaan yang menghubungkan situs-situs web yang hanya bisa diakses karyawan perusahaan tersebut.
- b) **Ekstranet**, merupakan sistem yang memberikan pihak luar akses terbatas ke jaringan informasi internal perusahaan.
- c) **Electronic Conferencing**, merupakan TI yang memungkinkan sejumlah orang untuk berkomunikasi pada saat bersamaan dari berbagai lokasi melalui surel, telepon, atau video.
- d) **Satelit Komunikasi VSAT**, merupakan jaringan transmitter-penerima di lokasi geografis yang berjauhan yang mengirimkan dan menerima sinyal dari satu satelit, yang memungkinkan pengguna bertukar suara, video, dan data.

2. Jaringan: Arsitektur Sistem

Jaringan komputer merupakan dua komputer atau lebih yang saling terkoneksi, baik melalui kabel maupun nirkabel, untuk berbagi data atau sumber daya. Jenis jaringan yang biasa digunakan dalam bisnis adalah jaringan klien-server, yaitu jaringan bisnis bersama dimana klien meminta informasi atau sumber daya dan server menyediakan jasanya.

- a) **Jaringan Area Luas (WAN)**, merupakan komputer-komputer yang saling terhubung secara jarak jauh melalui jaringan telepon, sinyal gelombang mikro atau komunikasi satelit. Perusahaan dapat menyewa sambungan dari penyedia jasa komunikasi atau membuat WAN sendiri.
- b) **Jaringan Area Lokal (LAN)**, merupakan komputer-komputer yang saling terhubung dalam cakupan wilayah yang kecil, misalnya jaringan seluruh komputer perusahaan dalam satu gedung.
- c) **Jaringan Nirkabel**, merupakan jaringan yang menggunakan sinyal elektronik via udara alih-alih menggunakan kabel untuk menghubungkan berbagai komputer dan perangkat elektronik untuk jarak jauh.
- d) **Wi-Fi**, merupakan teknologi yang menggunakan jaringan area lokal nirkabel, yaitu jaringan area lokal dengan titik akses nirkabel bagi pengguna komputer. Manfaat Wi-

Fi adalah pengguna tidak harus bergantung pada koneksi kabel untuk dapat mengakses internet di lokasi hotspot berada.

3. Perangkat Keras dan Perangkat Lunak

Perangkat keras merupakan komponen fisik dari jaringan komputer, seperti keyboard, monitor, unit sistem dan printer. Sedangkan perangkat lunak merupakan program yang memberitahukan komputer agar berfungsi.

C. Sistem Informasi: Mengasah Daya Saing Teknologi Informasi

Dunia bisnis saat ini mengandalkan manajemen informasi yang tidak terbayangkan sebelumnya. Manajer saat ini memperlakukan TI sebagai bagian dari sumber daya perusahaan untuk menjalankan kegiatan bisnis sehari-hari. Di perusahaan besar, setiap kegiatan yang berlangsung selalu dikaitkan dengan sistem informasi. Sistem informasi merupakan sistem yang menggunakan sumber daya TI untuk mengubah data menjadi informasi dan untuk mengumpulkan, mengolah dan mengirimkan informasi untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, perusahaan mempekerjakan seorang manajer sistem informasi yang bertanggung jawab atas sistem yang digunakan untuk mengumpulkan, menyusun, dan mendistribusikan informasi. Manajer ini menggunakan berbagai sumber daya TI untuk menyaring informasi dan mengaplikasikannya pada pekerjaan mereka.

D. Risiko Dan Ancaman Teknologi Informasi

1. Peretas

Peretas atau yang biasa disebut *hacker*, merupakan tindak pelaku kejahatan dunia maya yang bisa memperoleh akses tanpa izin ke suatu komputer atau jaringan, baik untuk mencuri informasi, uang, atau hak milik atau menyalahgunakan data yang ada dalam suatu jaringan atau komputer.

2. Pencurian Identitas

Pencurian identitas merupakan kejahatan dalam bentuk menggunakan informasi pribadi tanpa izin untuk mendapatkan pinjaman, kartu kredit, atau keuntungan finansial lainnya dengan menyamar sebagai korban.

3. Pencurian Kekayaan Intelektual

Hampir setiap perusahaan menghadapi dilema dalam melindungi rencana produk, penemuan baru, proses industri dan kekayaan intelektual, yaitu sesuatu yang dihasilkan

oleh pikiran yang menghasilkan nilai komersial. Kepemilikan dan hak kekayaan intelektual dapat dilindungi oleh paten, hak cipta, merek dagang, dan sebagainya.

4. Virus Komputer, Worm, dan Trojan Horse

Virus komputer terdapat dalam file yang menempel pada suatu program dan berpindah dari satu komputer ke komputer lainnya. Virus itu sendiri tidak menginfeksi sistem komputer pengguna hingga akhirnya pengguna membuka file yang terkontaminasi tersebut, dan biasanya pengguna tidak menyadari bahwa dirinya sedang menyebarkan virus tersebut. Virus ini biasanya langsung mereplikasi diri, sehingga dapat menghabiskan memori penyimpanan komputer dan bahkan mematikan komputer.

Worm merupakan sejenis virus khusus yang berpindah dari komputer satu ke komputer lainnya dalam sistem jaringan komputer tertentu, tanpa harus membuka suatu perangkat lunak atau menyebarkan file yang terkontaminasi. Sedangkan trojan horse tidak mereplikasikan dirinya seperti virus, melainkan dengan cara menyamar sebagai produk perangkat lunak atau file data yang tidak berbahaya dan legal. Begitu pasang dan mendapatkan izin dari pengguna, kerusakan pun dimulai.

5. Spyware dan Spam

Spyware merupakan program yang secara tidak sengaja dan sadar diunduh oleh pengguna untuk memata-matai kegiatan pengguna, mengumpulkan informasi dari pengguna dan dikirimkan kepada seseorang di luar sistem pengguna. Sedangkan spam adalah surel sampah yang dikirimkan ke milis atau forum.

E. Langkah Perlindungan Teknologi Informasi

1. Mencegah Akses Tidak Berizin: Firewall

Firewall adalah sistem keamanan dengan perangkat lunak atau perangkat keras khusus yang dirancang untuk melindungi komputer dari peretas. Firewall ditempatkan di titik pertemuan dua jaringan, misalnya jaringan internet dan jaringan internal perusahaan. Hanya informasi yang memenuhi persyaratan kebijakan keamanan yang dapat masuk ke dalam firewall dan diizinkan untuk mengalir antara kedua jaringan. Data yang gagal memenuhi pengujian akses ini akan diblokir dan tidak bisa dikirimkan maupun diterima antara kedua jaringan.

2. Mencegah Pencurian Identitas

FACTA (Fair and Accurate Credit Transaction Act) memperkuat perlindungan terhadap pencurian identitas dengan menetapkan ketentuan bagaimana perusahaan harus menghancurkan informasi alih-alih membuangnya. Ketika perusahaan membuang

dokumen yang memuat informasi penting, dokumen tersebut harus dicacah, dihancurkan, atau dibakar, seluruh catatan elektronik harus dihapus secara permanen agar tidak jatuh ke tangan pihak yang tidak bertanggung jawab.

3. Mencegah Serangan Virus: Perangkat Lunak Anti-Virus

Perangkat lunak anti-virus melindungi sistem dengan cara mencari tanda-tanda virus yang dikenal dalam surel dan file data yang masuk. File yang terkontaminasi virus akan dibuang atau dipisahkan ke dalam karantina agar aman. Banyak virus yang memanfaatkan kelemahan sistem operasi untuk menyebarkan dan mereplikasi diri. Administrator jaringan harus memastikan bahwa komputer dalam sistem mereka telah menggunakan sistem operasi terkini yang memuat proteksi keamanan terbaru.

4. Melindungi Komunikasi Elektronik: Perangkat Lunak Enkripsi

Keamanan komunikasi elektronik menjadi perhatian dunia bisnis. Surel yang tidak terproteksi dapat disusupi sehingga membeberkan informasi kepada peretas. Perangkat lunak protektif sudah tersedia untuk menghalau serangan ini, sehingga menambah lapisan keamanan dengan cara mengodekan surel supaya hanya penerima berizin saja yang dapat membukanya. Sistem enkripsi bekerja dengan cara mengacak pesan surel, dan terlihat seperti acak kata bagi mereka yang tidak memiliki kunci enkripsi.

5. Menghindari Spam dan Spyware

Untuk membantu karyawan menghindari serangan privasi dan meningkatkan produktivitas, dunia bisnis sering kali memasang perangkat lunak anti-spyware dan menyaring spam pada sistem mereka. Meskipun perangkat lunak anti-spyware memberikan perlindungan, alangkah lebih baiknya perangkat lunak ini diperbarui secara berkala, sehingga tidak ketinggalan zaman dengan teknik spyware terbaru.

BAB 13

MENILAI KONDISI GLOBAL

A. Bagaimana Bisnis Internasional Dapat Meningkatkan Kinerja

Bisnis internasional dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan dengan meningkatkan pendapatan atau mengurangi bebannya. Salah satu dari kedua hasil tersebut akan mengarah ke laba yang lebih tinggi bagi perusahaan itu. Terdapat berbagai motif bagi bisnis internasional, dan masing-masing motif tersebut memungkinkan perusahaan untuk

memperoleh manfaat dengan cara yang dapat meningkatkan kinerjanya. Beberapa motif yang lebih umum untuk menjalankan bisnis internasional adalah:

- Menarik permintaan asing
- Memanfaatkan teknologi
- Menggunakan sumber daya yang murah
- Melakukan diversifikasi secara internasional

Perusahaan yang terlibat dalam bisnis internasional pada umumnya disebut sebagai perusahaan multinasional. Beberapa perusahaan multinasional yang sudah terkenal seperti Starbuck, Amazon, McDonald, Google, dan lain sebagainya.

1. Menarik Permintaan Asing

Beberapa perusahaan besar tidak dapat meningkatkan pangsa pasarnya di beberapa negara karena persaingan yang ketat dalam industrinya di negara tersebut. Selain itu, permintaan akan terhadap suatu produk perusahaan dapat menurun akibat dari perubahan selera konsumen. Salah satu dari kedua kondisi tersebut menyebabkan perusahaan untuk mempertimbangkan pasar asing dimana terdapat permintaan potensial. Perusahaan tersebut lebih berfokus pada pertumbuhan dimasa depan pada pasar-pasat tersebut karena persahaan telah menjalankan bisnisnya disana dan oleh karena itu namanya cukup dikenal.

Filosofi dari General Electric bahwa pertumbuhan ekonomi tidak merata antarnegara, sehingga perusahaan harus memosisikan bisnisnya di pasar-pasar yang permintaannya akan meningkat. Perusahaan tersebut yakin bahwa dengan berlanjutnya globaliasasi, hanya perusahaan yang paling kompetitif yang akan mampu melayani karyawan dan pemegang sahamnya dengan efektif. Motivasi perusahaan untuk menarik permintaan asing dirangkum dalam laporan tahunan Procter & Gamble (P&G): *“Lebih dari 80 persen penjualan P&G berasal dari 10 pasar teratas. Kami perlu mendorong pertumbuhan P&G di negara-negara ini, yang merupakan sebagian dari ekonomi terbesar dan terkuat di dunia. Bisnis P&G di 10 negara teratas secara keseluruhan bertumbuh pada tingkat 11% per tahun. P&G menjadi pemimpin dalam pasar-pasar ini... Tetapi, mestikup P&G begitu kuat di 10 negara terbesar, kami masing memiliki peluang yang signifikan untuk tumbuh.”*

2. Memanfaatkan Teknologi

Banyak perusahaan besar yang telah mendirikan bisnis baru di negara-negara yang masing berkembang, dimana tingkat teknologinya masih relatif lebih rendah. Ford Motor

Company dan General Motors telah mencoba untuk memanfaatkan keunggulan teknologinya dengan mendirikan pabrik-pabrik di negara berkembang di seluruh Asia, Amerika Latin, dan Eropa bagian timur. Perusahaan Amazon dapat memanfaatkan keunggulan teknologinya dengan melakukan ekspansi ke negara-negara asing dimana teknologinya tidak semaju itu.

3. Menggunakan Sumber Daya yang Murah

Biaya tenaga kerja dan tanah dapat bervariasi secara signifikan antarnegara. Perusahaan sering kali mencoba untuk mendirikan fasilitas produksi di lokasi dimana biaya tenaga kerja dan tanah murah. Biaya tersebut jauh lebih tinggi di negara maju dibandingkan dengan negara-negara berkembang. Banyak perusahaan besar yang mendirikan anak perusahaannya di negara-negara berkembang yang mana biaya tenaga kerjanya rendah.

4. Melakukan Diversifikasi Secara Internasional

Ketika semua aktiva dari suatu perusahaan didesain untuk menghasilkan penjualan dari satu produk tertentu di satu negara, maka laba dari perusahaan tersebut pada umumnya tidak stabil. Instabilitas ini disebabkan karena eksposur perusahaan terhadap perubahan dalam industrinya atau dalam perekonomian. Kinerja perusahaan bergantung pada permintaan akan produk tunggal ini dan pada kondisi dari satu ekonomi dimana perusahaan menjalankan bisnisnya. Perusahaan dapat mengurangi risiko semacam itu dengan menjual produknya di berbagai negara.

B. Bagaimana Menjalankan Bisnis Internasional

Suatu perusahaan dapat menggunakan beragam cara untuk menjalankan bisnis internasional. Cara yang lebih umum untuk menjalankan bisnis internasional yang alangkah baiknya dipertimbangkan oleh perusahaan di antaranya investasi asing langsung (*direct foreign investment-DFI*), *outsourcing*, dan aliansi strategis.

1. Investasi Asing Langsung (*Direct Foreign Investment – DFI*)

Saat ini banyak perusahaan yang terlibat dalam investasi asing langsung dimana hal tersebut merupakan suatu cara untuk mengakuisisi atau membangun anak perusahaan di satu atau lebih negara asing. Misalnya saja sebagai contoh perusahaan Ford Motor Company memiliki fasilitas di berbagai negara yang memproduksi mobil dan menjualnya di lokasi-lokasi tersebut. Suatu perusahaan dapat membangun anak perusahaan di luar negeri atau mengakuisisi perusahaan asing yang sudah ada dan mengubahnya menjadi anak perusahaannya. Banyak perusahaan melakukan ekspansi

secara internasional dengan mengakuisisi perusahaan asing. Investasi asing langsung dapat dilakukan dalam beragam situasi sebagai berikut:

- a. Suatu perusahaan yang telah berhasil melakukan ekspor ke negara asing menginginkan untuk mengurangi biaya transportasinya. Perusahaan tersebut mendirikan anak perusahaan di negara asing untuk menghasilkan produk dan menjualnya di negara tersebut.
- b. Suatu perusahaan yang telah mengekspor produk diinformasikan bahwa pemerintah negara asing akan mengenakan hambatan perdagangan. Oleh karena itu, perusahaan tersebut mendirikan anak perusahaan yang dapat memproduksi dan menjual produk di negara tersebut. Dengan demikian, perusahaan tersebut dapat menghindari hambatan perdagangan.
- c. Suatu negara asing dapat membutuhkan teknologi maju dan menawarkan kepada perusahaan berupa insentif, seperti penggunaan tanah secara gratis untuk mendirikan anak perusahaan di negara tersebut. Negara asing tersebut juga mengharapkan dengan adanya anak perusahaan dapat menyerap tenaga kerja lokal di negaranya.
- d. Suatu perusahaan besar merasa yakin bahwa dapat mengurangi biaya tenaga kerja secara substansial dengan memindahkan fasilitas produksinya ke negara berkembang dimana biaya tenaga kerja dan tanah lebih murah.

Meskipun DFI sering digunakan oleh banyak perusahaan, tetapi sebaiknya sebelum melakukan investasi asing perusahaan harus melakukan analisis yang menyeluruh atas biaya dan manfaat yang akan diperoleh. Ketika dana perusahaan dipersiapkan untuk investasi asing, keputusan tersebut tidak dapat dengan mudah dibalik karena fasilitas di luar negeri harus dijual rugi dalam kebanyakan kasus.

2. Outsourcing

Perusahaan pada umumnya mengatur agar sebagian dari jasa dilakukan di negara asing sebagai cara untuk menggunakan tenaga kerja yang lebih murah. Suatu perusahaan besar dapat mengatur agar staf pendukung operasionalnya dilakukan di negara-negara berkembang yang biaya tenaganya lebih rendah. Beberapa perusahaan juga menggunakan *outsourcing* sebagai alat untuk mengurangi bebannya.

Ketika suatu perusahaan menggunakan *outsourcing*, karyawan yang pekerjaannya dikirim dari satu negara ke negara lain, dan terutama orang-orang yang kehilangan

pekerjaannya karena *outsourcing* adalah hal yang sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan dapat mengeluarkan argumentasi bahwa perlu melakukan *outsourcing* agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang mengandalkan tenaga kerja asing yang lebih murah dengan suatu cara. Selain itu, perusahaan dapat berpendapat bahwa penggunaan *outsourcing* tidak berbeda dengan tindakan perusahaan lainnya yang mengimpor perlengkapan atau terlibat dalam investasi asing langsung di negara yang tingkat upahnya rendah. Semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan ini dimotivasi oleh tindakan untuk memperoleh manfaat dari penggunaan tenaga kerja asing yang murah.

3. Aliansi Strategis

Perusahaan asing pada umumnya terlibat dalam aliansi strategis (*strategic alliance*) yang merupakan suatu perjanjian bisnis untuk kepentingan perusahaan-perusahaan yang terlibat. Ada berbagai jenis aliansi strategis yang dapat dilakukan antar perusahaan, salah satunya adalah usaha patungan (*joint venture*) yang melibatkan perjanjian antara dua perusahaan mengenai proyek tertentu. Perusahaan besar dapat menghasilkan produk dan menjualnya kepada perusahaan lain yang kemudian menjual produk tersebut di negaranya. Perusahaan lain dapat terlibat karena mengenal budaya dari negara tersebut dan lebih mampu menjual produk di negara tersebut. Dalam jenis usaha patungan yang lain, dua perusahaan berpartisipasi dalam menghasilkan suatu produk. Jenis usaha patungan ini umum digunakan dalam industri otomotif.

Jenis aliansi lainnya adalah perjanjian lisensi internasional (*international licensing agreement*), dimana suatu perusahaan memperbolehkan perusahaan asing (disebut sebagai pemegang lisensi) untuk menghasilkan produk-produknya sesuai dengan instruksi yang spesifik. Perusahaan asing akan diberikan teknologi untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan instruksi tersebut. Ketika perusahaan asing menjual produk tersebut, perusahaan asing itu menyalurkan sebagian dari pendapatannya kepada perusahaan pemberi lisensi. Keunggulan dari lisensi adalah perusahaan mampu menjual produknya di pasar asing tanpa harus mengeluarkan biaya yang berkaitan dengan ekspor atau investasi asing langsung. Akan tetapi, kerugian yang dialami adalah perusahaan asing berbagai laba dari produk dijual yang dijual di negara asing.

DAFTAR PUSTAKA

- Brown, R. D. And G. J. Petrello. 1976. *Introduction to Business, An Integration*. Beverly Hills: Glen Coe Press.
- Ebert, Ronald J. And Ricky W. Griffin. 2015. *Pengantar Bisnis*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Madura, Jeff. 2001. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Madura, Jeff. 2007. *Pengantar Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pride, Willian M., Robert J. Hughes, And Jack R. Kapoor. 2014. *Pengantar Bisnis*. Edisi Kesebelas, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.